

2016-07

# Mejora de procesos de negocio en una empresa de implantación de sistemas de información utilizando BPM

Preciado-Mariscal, Sadday

---

Preciado-Mariscal, S. (2016). Mejora de procesos de negocio en una empresa de implantación de sistemas de información utilizando BPM. Trabajo de obtención de grado, Especialidad en Mejora de Procesos de Negocios. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3933>

*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:*

*<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-2.5-MX.pdf>*

*(El documento empieza en la siguiente página)*

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1976.



**MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE IMPLANTACIÓN DE  
SISTEMAS DE INFORMACIÓN UTILIZANDO BPM**

Trabajo de obtención de grado de la

**Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio**

Presenta:

**L.A.E Sadday Preciado Mariscal**

Asesor:

Mtro. José Carlos Peña Gómez

Guadalajara, Jalisco Julio de 2016

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
1.1.	ANTECEDENTES.....	5
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	7
1.4.	COMENTARIOS .....	8
2.	MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.	TRASFONDO HISTÓRICO .....	9
2.2.	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO - BPM.....	10
2.2.1	DEFINICIÓN.....	10
2.2.2	BENEFICIOS DE BPM .....	14
2.2.3	PROCESO DE NEGOCIO.....	15
2.2.4	TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO .....	16
2.3.	MODELO DE MADUREZ .....	17
2.3.1	CURVA DE MADUREZ .....	17
2.4.	ROLES EN BPM.....	18
2.5.	ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM.....	20
2.6	BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0).....	24
2.7	MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO.....	28
2.7.1	NIVELES DE MEJORA .....	29
2.7.2	HERRAMIENTAS DE MEJORA .....	32
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	33
4.	DESARROLLO.....	33
4.1	FASE DE ANÁLISIS .....	33
4.1.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	33
4.1.2	MATRIZ DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....	35
4.1.3	ANÁLISIS TECNOLÓGICO .....	37
4.1.4	CONFIGURACIÓN DE VALOR.....	40
4.1.5	MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	41
4.1.6	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS (SIPOC'S).....	42
4.1.7	DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL .....	52
4.1.8	DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS .....	53
4.2	DISEÑO DE PROCESOS.....	56
4.2.1	MATRIZ DE IMPULSORES.....	56
4.2.2	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	57



4.2.3 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN.....	58
4.2.4 MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS.....	59
4.2.5 MODELADO DE PROCESOS.....	60
4.2.6 MÉTRICAS E INDICADORES.....	68
4.2.7 PROCEDIMIENTOS.....	69
4.2.8 PLAN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN.....	69
4.2.9 REPORTE DE DISCREPANCIAS.....	71
4.2.10 MATRIZ DE CORRELACIÓN.....	73
5. RESULTADOS.....	80
6. CONCLUSIONES.....	82
7. BIBLIOGRAFÍA.....	84
8. ANEXOS.....	85

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014.....	9
Figura 2. Estructura del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP .....	12
Figura 3. Ciclo de Vida del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP.....	13
Figura 4. Ciclo PDCA de Deming Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP .....	14
Figura 5. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014.....	16
Figura 6. Curva de Madurez de los Procesos Fuente: (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).....	17
Figura 7. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014) .....	18
Figura 8. Áreas de Conocimiento del BPM. Fuente: Binner, H. F. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Version 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals. ....	21
Figura 9. Ciclo de la Administración de Procesos de Negocio. Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014. ....	24
Figura 10. Marco Estructura para BPM Fuente: (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014) 26	
Figura 11. Elementos básicos de BPMN Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014. 27	
Figura 12. Mejora de Procesos de Negocio. Fuente: Pragma Consultores. Consultado el 30 de julio de 2016. En <a href="http://www.pragmaconsultores.com/pe/servicios/consultoria/Paginas/MejoraProcesosNegocio.aspx">http://www.pragmaconsultores.com/pe/servicios/consultoria/Paginas/MejoraProcesosNegocio.aspx</a> .....	28
Figura 13. Análisis FODA de Consultoría INT (Ortiz, S. 2015). ....	34
Figura 14. Matriz de Funciones y Responsabilidades .....	35
Figura 15. Flujo de Proceso de la UEN 1.....	39
Figura 16. Cadena de Valor.....	40
Figura 17. Taller de Valor .....	40
Figura 18. Modelo de Negocio CANVAS de Consultoría INT .....	41
Figura 19. SIPOC de Proceso de Cotización, venta e instalación de productos. ....	42
Figura 20. SIPOC de Proceso de Consultoría Presencial .....	46
Figura 21. SIPOC de Proceso de Soporte técnico remoto .....	49
Figura 22. Diagrama de Vista Horizontal .....	52
Figura 23. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Cotización, venta e instalación de producto .....	53
Figura 24. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Consultoría Presencial .....	54
Figura 25. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Soporte técnico remoto .....	55
Figura 26. Matriz de Impulsores .....	56
Figura 27. Matriz de Priorización de Procesos (Raynus, 2014) .....	57
Figura 28. Matriz de Clasificación (Peña, 2016) .....	58



<i>Figura 29. Mapa de Arquitectura de Procesos (Peña, 2016)</i> .....	59
<i>Figura 30. Modelo Descriptivo de los Procesos de Gestión de Dirección (Peña, 2016)</i> .....	60
<i>Figura 31. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión de Procesos (Peña, 2016)</i> .....	61
<i>Figura 32. Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización</i> .....	62
<i>Figura 33. Modelo Descriptivo del Proceso de Operaciones</i> .....	63
<i>Figura 34. Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Dirección (Peña, 2016)</i> .....	64
<i>Figura 35. Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Procesos (Peña, 2016)</i> .....	65
<i>Figura 36. Modelo Operativo del Proceso de Comercialización</i> .....	66
<i>Figura 37. Modelo Operativo del Proceso de Operaciones</i> .....	67
<i>Figura 38. KPI's</i> .....	68
<i>Figura 39. Matriz de Correlación (Peña, 2016)</i> .....	73
<i>Figura 40. Organigrama</i> .....	79

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1.ANTECEDENTES

Consultoría INT fue fundada en diciembre de 2011, por sus socias Sadday Preciado Mariscal y Tania González Quezada, ante la necesidad de las empresas de cubrir sus requerimientos en lo que respecta a tecnologías de información con un enfoque en la mejora de sus procesos.

Actualmente Consultoría INT está constituida por 8 integrantes incluidas las dos socias, dedicados a la implementación y venta de software administrativo y contable de la casa desarrolladora Computación en Acción, cuya marca es Contpaqi.

Contamos con nivel distribuidor Asociado (Existiendo distribuidores MASTER, ASOCIADOS Y AUTORIZADOS, el nivel distribuidor lo determina la cuota de ventas).

Ésta es la misión de Consultoría INT, apoyar a los empresarios a crear de manera “Inteligente” empresas fuertes, sólidas y que permanezcan a lo largo del tiempo, “Mejorando procesos”.

Adicional a la venta de la paquetería de Contpaqi, se ofrecen los siguientes servicios:

**Consultoría:** Analizamos y evaluamos la situación actual de la Empresa y les brindamos asesoría para mejorar sus prácticas administrativas y comerciales en tiempo y forma, con enfoque en la mejora de procesos, la correcta supervisión, el análisis de información y la toma de decisiones inteligente.

**Capacitación:** apoyamos a nuestros clientes con la capacitación de su personal en la inducción a su puesto, el desempeño de sus funciones y procesos administrativos y comerciales, así como, en la utilización de los sistemas administrativos que se tengan implementados en su empresa para con ello cerrar el ciclo y obtener los resultados deseados, ya que el factor humano es sumamente importante para el logro de objetivos.

**Cursos:** Impartimos cursos enfocados a negocio del cliente y cursos para el manejo de sus sistemas administrativos para que conozcan sus alcances y novedades, directamente en su empresa.

**Diseño de manuales de procedimientos y organización:** Analizamos los procesos de nuestros clientes para descubrir duplicidades, tareas innecesarias, problemas de comunicación, tiempos muertos, áreas de oportunidad, y con esto, identificamos los procesos clave en la Empresa, los documentamos con el

enfoque de mejora continua, con el objetivo de simplificar su operación y obtener mejores resultados optimizando funciones y tiempos.

## 1.2.JUSTIFICACIÓN

### PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Al inicio de la intervención se contaba con un área de ventas constituida por 1 persona que ejecuta todas las actividades relacionadas con la venta de servicios y productos a usuarios finales y a distribuidores autorizados.

**Problemática general:** Problema principal detectado es que no existe planeación y exceso de actividades.

**Cursos:** Contamos con cursos de Nominas, Contabilidad, Bancos, Adminpaq, Excel, IMSS, entre otros relacionados al software que comercializamos.

**Problemática:** No se tiene una programación con base en cursos, ni las fechas por lo que al momento de difundir un curso se hace a quemarropa y no se completa generalmente no se logra completar el cupo mínimo de asistentes. Siendo el problema recurrente la falta de planeación calendarización oportuna.

**Distribuidores:** Contamos con Inscripción en Contpaqi, capacitación y venta a distribuidores Autorizados que ellos a su vez venden el software a sus clientes, y a su vez, nosotros les proporcionamos a algunos de sus clientes el servicio de implementación.

**Problemática:** No existe seguimiento a sus implementaciones, no existe capacitación por parte de Consultoría Int y motivación para que sigan vendiendo e incrementen su cuota que es nuestra cuota. Las implementaciones que nos pasan son únicamente para apagar fuegos, no son completas y este tipo de situaciones demeritan nuestro servicio, o la propuesta de valor que difundimos.

**Venta Paquetes:** Se realiza la venta de software la cual tiene un procedimiento que no está documentado por lo que se tienen variaciones en los procesos y errores con pedidos.

**Seguimiento en General:** fue nuestra ventaja competitiva al inicio de arranque del negocio y que al momento se ha descuidado por lo que el servicio al cliente ha comenzado a ser deficiente en algunos casos.

**Problemática:** El servicio Post-Venta como seguimiento no se realiza.



## **PROCESO DE OPERACIONES**

Otro de los focos rojos detectados en la empresa es el Proceso de Operaciones en general, en la instalación, capacitación e implantación de los sistemas que distribuimos, ya que hasta el momento, no existe un procedimiento específico para cada caso y se actúa en base al criterio de cada uno de los consultores.

**Implementación:** Las implementaciones que manejamos de los sistemas Contpaqi son de Nominas, Contabilidad, Comercial-Adminpaq, Factura Electrónica, Bancos, Punto de Venta entre otros.

Se busca la implementación en la mejora continua con el análisis inicial de la empresa y de esa forma implementar los sistemas eliminando el uso de Excel y otras herramientas que impliquen doble captura.

**Problemática:** Las implementaciones se inician de la misma forma pero no terminan igual, con el mismo procedimiento ni en el mismo tiempo.

**Instalaciones:** Se realizan vía remota posteriores al pago del software.

**Problemática:** No se tienen estandarizadas ni documentadas para que no se cometan los mismos errores. No se cuenta con un seguimiento Post-Venta.

### **1.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Definir la estrategia del negocio a través de nuestro modelo de negocio, para con ello modelar los procesos críticos de: Proceso de Comercialización y Proceso de Operaciones.

Actualmente uno de los procesos críticos en este proyecto, es el proceso de Comercialización, en donde intervienen de manera constante los tres departamentos de la organización. La comunicación debe fluir entre estos para lograr el fin principal que es el servicio al cliente. Con la concientización de la importancia del trabajo en equipo y la medición de resultados con respecto a resultados del proceso (Gobierno de Procesos).

Lo mismo aplica para el proceso de Operaciones, ya que los consultores atienden solicitudes de clientes de forma aislada sin existir mayor documentación del caso más que una bitácora de servicio, la cual no brinda información concreta de seguimiento y solución.

#### **1.4.COMENTARIOS**

Esto llevará a eficientar la comunicación horizontal de Consultoría INT, la comunicación entre los procesos y sus responsables son la clave para el éxito en la gestión por procesos, contrario a lo que siempre hemos conocido como estructura funcional (comunicación vertical).

Con apoyo de la disciplina de BMP se busca conceptualizar a todos los integrantes de Consultoría INT, como dueños y responsables de procesos y no como ocupantes de puestos funcionales.

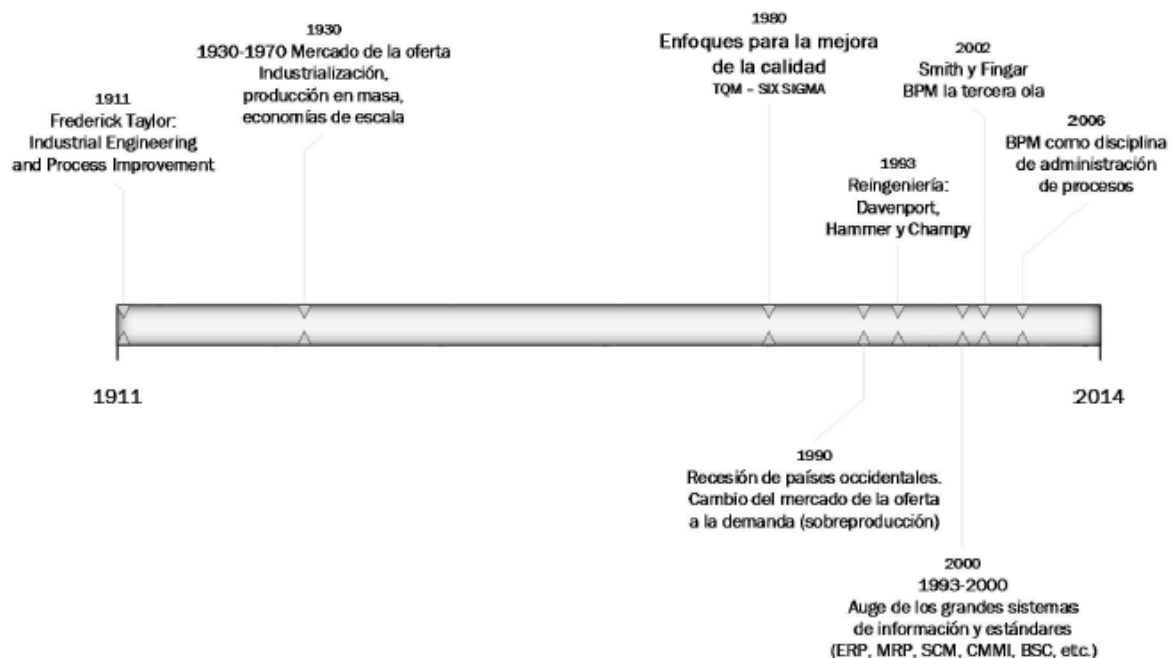
## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. TRASFONDO HISTÓRICO

La Administración de Procesos nace de la necesidad de las empresas para lograr mayor agilidad, eficacia y eficiencia (Hitpass, 2014), donde una empresa es ágil cuando posee la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, adaptando a su vez sus procesos internos a la nueva situación; mientras que una organización es más eficaz cuando es más capaz de lograr sus objetivos de negocio y es eficiente cuando la empresa logra el mayor resultado con la menor cantidad de recursos, es decir es más productiva en términos de costo, tiempo y calidad.

En términos disciplinares, la administración de procesos nace en los tiempos de Frederick Taylor y se ha desarrollado hasta nuestros días, dando lugar a enfoques tales como la Administración de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés). A continuación se muestra una línea de tiempo desde el nacimiento de la ingeniería de procesos hasta la disciplina propuesta por BPM.

**Figura 1. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM**  
*Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014*



La eficiencia de las industrias asiáticas provoca a principios de los 90 un shock en los mercados industrializados occidentales y amenazan a muchos sectores con peligro a desaparecer, de tal forma que las economías occidentales entraran en una prolongada recesión.

La respuesta a esta amenaza la encontramos con la Re-Ingeniería de procesos (BPR, Business Process Reengineering), que en su esencia introduce dos conceptos fundamentales que prevalecen hasta hoy en día:

- Los procesos de negocio
- El enfoque de valor para los cliente

Pero la reingeniería debido a su enfoque radical no fue fácil de aplicar y muchos proyectos fracasaron comenta Hitpass en su libro. Por otro lado apareció la metodología Six Sigma como una opción para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio (HITPASS, 2012).

Las técnicas de Six Sigma se emplean sobre la base de episodios o eventos, los cuales debiesen estar dentro del nivel de exigencia definida para el proceso (Nivel Sigma), pero no incorpora un pensamiento sistémico de mejora continua ni de procesos transversales a las áreas funcionales, salvo las combinaciones que algunas organizaciones han realizado con TPS o Lean Manufacturing.

En la década de los 90 la industria occidental se centra en mejorar la administración de los recursos empresariales, y es así como aparecen soluciones verticales altamente especializadas como los ERP, CRM y BSC. (HITPASS, 2012).

Pero estos, no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocio, estaban diseñados para mejorar solo la eficiencia administrativa.

A partir del año 2000 el tema de gestión por procesos de negocio empiezan lentamente a cobrar importancia en círculos profesionales y académicos, y a partir de los años 2005 y 2006 se instala definitivamente como una disciplina de gestión integrada basada en procesos de negocio (HITPASS, 2012).

## **2.2.ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO - BPM**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

La administración de los procesos de negocio (BPM) integra las diferentes disciplinas de gestión corporativa directamente en la operación de los procesos. (Hitpass, 2012) lo define como “BPM es una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplinas, que abarca las capas de estrategia, negocio y tecnología, que comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos.” Cuyos objetivos

son claros y bien definidos: lograr o mejorar la <<agilidad de negocio>>, lograr mayor <<eficacia>>, y mejorar los niveles de <<eficiencia>>.

“BPM es el logro de los objetivos de una organización a través de la administración, mejora y control de los procesos de negocio esenciales” (Jeston & Nelis, 2008).

“BPM es una disciplina administrativa que trata a los procesos de negocios como activos. Presume que los objetivos organizacionales pueden ser logrados a través de la definición, ingeniería, control y dedicación a la mejora continua de los procesos de negocios” (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).

BPM como disciplina de gestión orientada a procesos abarca dos grandes áreas de la gestión empresarial:

- BPM Gobierno Corporativo (*Governance*): es un “modelo de gestión corporativo orientada a procesos pero integrada con todas las capas de una organización, las fases del ciclo de gestión, la gestión del cambio de nuevos requerimientos, la estructura organizacional y todos los instrumentos de alineamiento de y entre las estructuras corporativas” (Hitpass, 2012).
- BPM Operacional: “abarca la gestión del ciclo BPM por proceso y no los mecanismos de alineamiento con las otras capas de la organización que es el dominio de un modelo BPM Governance” (Hitpass, 2012).

La disciplina BPM abarca todas las capas de la organización desde la alta dirección hasta la tecnología que se encarga de implementar y dar soporte a los procesos de negocio es claro que en BPM participan muchos actores que tienen un rol como participante de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. En la experiencia de (Hitpass, 2012) “se ha podido constatar que empresas que cuentan con mayores niveles de madurez en BPM también cuentan con roles bien definidos y estructuradas orientadas a procesos”.

Una arquitectura se refiere a un todo estructural, una arquitectura empresarial “es un conjunto de modelos y sus relaciones que describe la empresa como una estructura coherente. Su principal funcionalidad es de proveer de un fundamento para lograr mayor agilidad y control en la gestión del cambio en las empresas” (Hitpass, 2012). Los sistemas organizacionales son complejos y por lo general dinámicos, por lo tanto una arquitectura empresarial permitirá más fácilmente su administración.

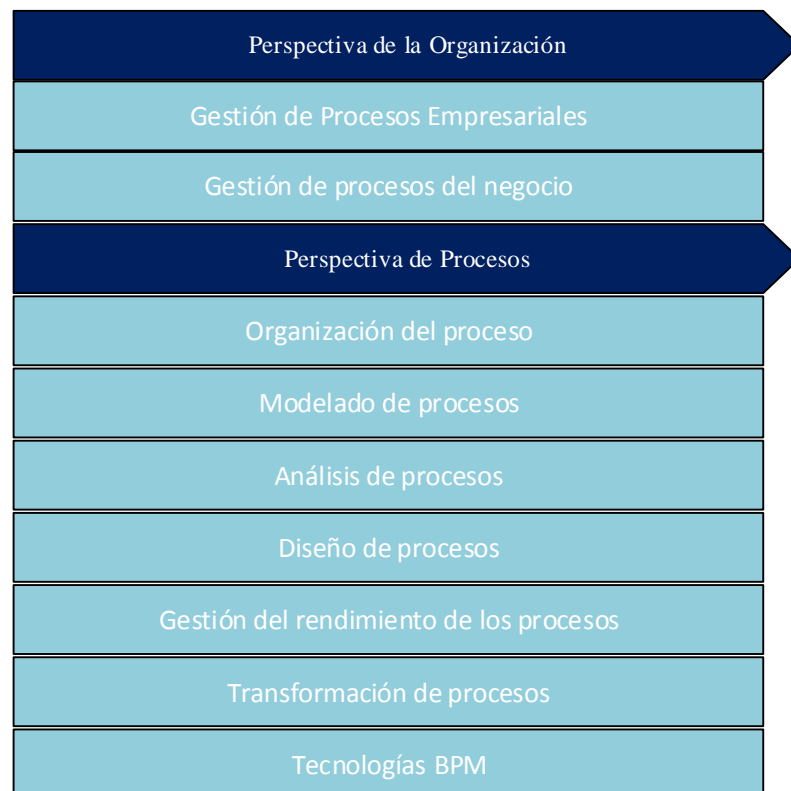
(Hitpass, 2012) distingue que reingeniería y rediseño no son sinónimos. El método de la reingeniería de procesos (BPR) es la reconsideración fundamental y la reorganización radical para lograr una mejora drástica en el desempeño, los costos y los servicios. El rediseño de proceso no es tan radical como la

reingeniería ya que establece cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos.

“El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formación de un proyecto” (Hitpass, 2012). Sin embargo en un proyecto de modelamiento de procesos se analiza el contexto en vías de mejorar el rendimiento de los procesos actuales cuando se implementen. El analista en vías de proponer un nuevo diseño del proceso, debe primero saber que analizar y luego medir para después evaluar.

El BPM consta de nueve áreas del conocimiento organizadas en perspectivas orientadas a la organización y a los procesos. Las áreas de la perspectiva de la organización son: La gestión de procesos empresariales, Gestión de procesos del negocio y las orientadas a la perspectiva de procesos: Organización del proceso, Modelado de procesos, Análisis de procesos, Diseño de procesos, Gestión del rendimiento de los procesos, Transformación de procesos, Tecnologías BPM (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).

**Figura 2. Estructura del BPM**  
*Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP*



### Figura 3. Ciclo de Vida del BPM

**Phases** (indicated by green arrows)

**Factors** (indicated by red squares)

**Leadership**

**Values**

**Beliefs**

**Culture**

**Process Phases:**

- Process Planning & Strategy
- Analysis of Business Processes
- Design & Modeling Of Business Processes
- Process Implementation
- Process Monitoring & Controlling
- Process Refinement
- Process Alignment
- Process Awareness (People Involvement)

**Central Elements:**

- Process Alignment
- Information Technology
- Methodology
- Culture & Strategy

Aunque en la literatura de BPM hay muchas propuestas de ciclos de vida, sin importar el número de fases del ciclo, la mayoría tiene como base el ciclo de Deming, de 1950, por lo cual la versión 3.0 del manual del CBOK se propone utilizar el ciclo del Dr. W. Edwards Deming, también conocido como ciclo PDCA (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of

Knowledge, 2013). Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

**Figura 4. Ciclo PDCA de Deming**  
*Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP*



### 2.2.2 BENEFICIOS DE BPM

#### EMPRESA

- Definiciones claras de responsabilidad y propiedad
- Capacidad de respuesta ágil al medir el desempeño
- La medición del desempeño contribuye al control de costos, calidad y mejora continua
- El monitoreo mejora el cumplimiento
- Visibilidad, entendimiento y disposición para el cambio con mayor agilidad
- Acceso a información útil simplifica la transformación de procesos
- La evaluación de los costos de procesos facilita el control y la reducción de los mismos
- Mejor consistencia y adecuación de capacidades de negocio
- Las operaciones de negocio son mejor comprendidas y se gestiona el conocimiento

#### CLIENTE

- La transformación de procesos impacta positivamente al cliente





Los colaboradores entienden mejor las expectativas de las partes interesadas

Los compromisos con los cliente son mejor controlados

## GERENCIA

Confirmación de que las actividades generadas en un proceso agregan valor

Optimización del desempeño a lo largo del proceso

Mejoramiento de la planeación y proyecciones

Superación de obstáculos de las fronteras funcionales

Facilitación de Benchmarking interno y externo de operaciones

Organización de niveles de alerta en caso de incidentes y análisis de impacto

## ACTORES DE PROCESOS

Mayor seguridad y certeza sobre su papel y responsabilidades

Mayor comprensión de todo

Claridad de los requisitos del entorno de trabajo

Uso de herramientas apropiadas de trabajo

Mayor contribución a los resultados de la organización, y por consecuencia, mayor posibilidad de visibilidad y reconocimiento por el trabajo que realiza.

### 2.2.3 PROCESO DE NEGOCIO

Antes poder definir que es un proceso de negocio, es importante definir que es un proceso, para esto tomaremos la definición que nos da (Hitpass, 2014):

*“Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y ligar, impulsadas por eventos”.*

Hamer y Champy en su obra de Reingeniería (Hammer & Champy, 1993) nos presentan un concepto de proceso de negocio como sigue:

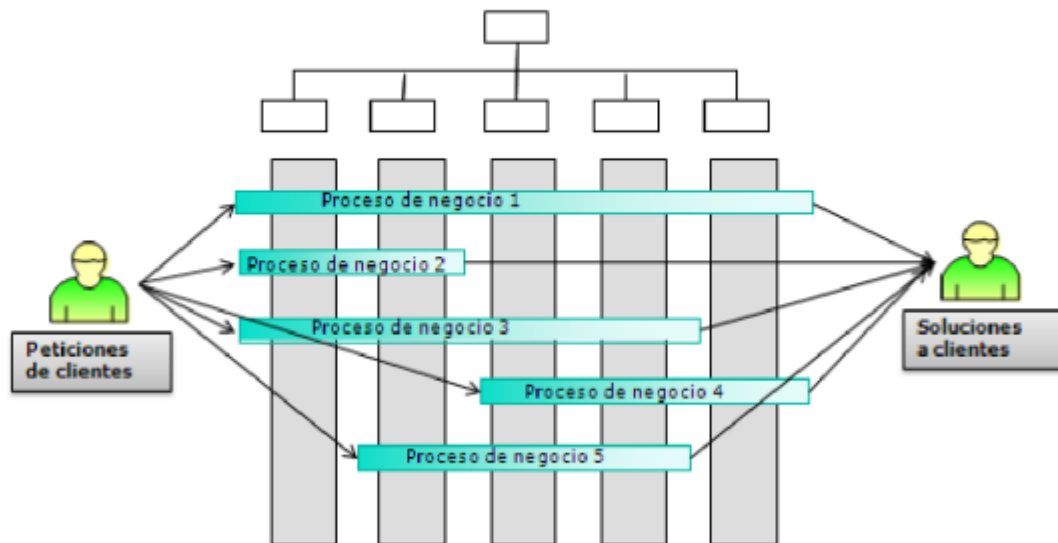
*“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida que es de valor para un cliente”.*

Los procesos de negocio son los que crean valor para un cliente, es decir la definición está ligada al concepto de creación de valor para el cliente. Siguiendo la definición propuesta en este trabajo de un proceso en forma general, se definirá un proceso de negocio como:

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)”.

**Figura 5. Estructura de procesos de negocio**

*Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014*



## 2.2.4 TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO

La ABPMP en su CBOK (ABPMP, 2013) identifica tres tipos de procesos de negocio:

**Procesos Primarios.** Son procesos end-to-end, típicamente son procesos transversales que entregan valor de forma directa al cliente. Suelen ser denominados también procesos “core” dado que representan las actividades esenciales de la organización para cumplir su misión. Estos procesos construyen la cadena de valor donde cada paso agrega valor al siguiente paso.

**Procesos de Soporte.** Son procesos diseñados para soportar los procesos primarios, comúnmente mediante la administración de los recursos y/o la infraestructura requerida por los procesos

primarios. Los procesos secundarios no entregan valor directamente al cliente. Ejemplos de estos procesos pueden ser: finanzas, recursos humanos, entre otros.

**Procesos de Gestión.** Son procesos diseñados para medir, monitorear y controlar las actividades del negocio. Aseguran que los procesos primarios y de soporte sean diseñados y ejecutados de tal forma que cumplan con los objetivos funcionales, financieros, regulatorios y legales. Al igual que los procesos de soporte no entregan valor directamente al cliente.

## 2.3. MODELO DE MADUREZ

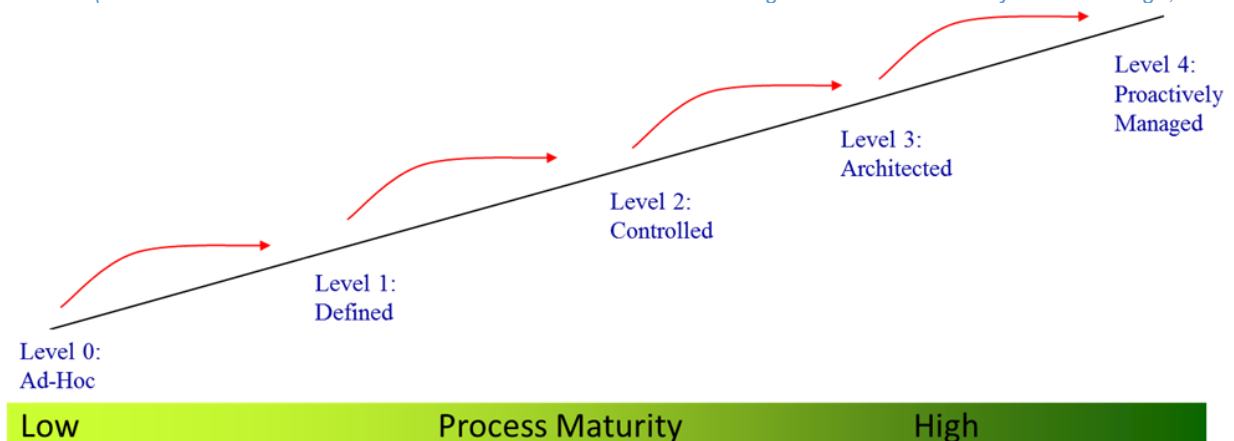
Un modelo de madurez representa una guía facilitadora que permite evaluar el estado de desarrollo de un área en especial. La aplicación de estas guías permite a las empresas:

- Conocer su nivel actual de madurez
- Identificar elementos ausentes y que son necesarios para alcanzar niveles superiores de madurez
- Identificar fortalezas ya establecidas
- Poseer un mapa general de los elementos necesarios para mejorar

### 2.3.1 CURVA DE MADUREZ

*Figura 6. Curva de Madurez de los Procesos*

*Fuente: (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013)*



**Nivel 0 – Ad-hoc:** Donde los procesos de negocio son ejecutados algunas veces de forma inconsistente, con resultados difíciles de predecir.

**Nivel 1 – Defined:** Donde la administración de los procesos se liga a procedimientos particulares dentro de unidades de trabajo. Sin embargo unidades de trabajo que ejecutan tareas similares pueden usar diferentes procedimientos.

**Nivel 2 – Controlled:** Donde procesos comunes y estándares están sintetizados desde las mejores prácticas identificadas en el grupo de trabajo y guías de adaptación son provistas para dar soporte a distintas necesidades del negocio.

**Nivel 3 – Architected:** Donde el desempeño de los procesos es gestionado estadísticamente a través de “workflow” para comprender y controlar la variación, de modo que las salidas (o productos) de los procesos pudiesen ser predichas desde estados intermedios.

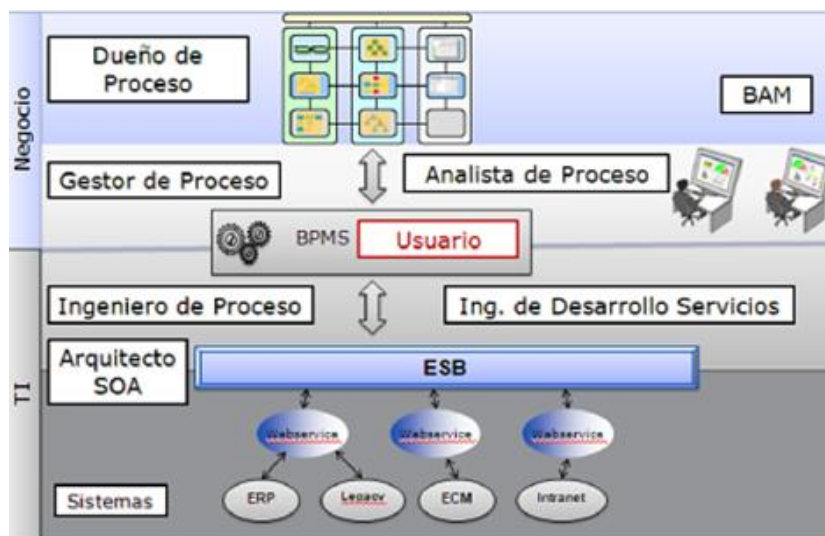
**Nivel 4 – Proactively managed:** Donde tanto acciones de mejoramiento pro-activas como oportuna buscan innovaciones que puedan acercar las brechas entre las capacidades actuales de la organización y las requeridas para el logro de los objetivos del negocio

## 2.4.ROLES EN BPM

Los roles de participantes que se describen a continuación deberían estar presentes de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. La figura 7 muestra los principales roles que asumen los participantes en las capas de negocio y de TI.

*Figura 7. Estructura de procesos de negocio*

*Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014)*



### **Process Owner (Dueño de proceso)**

El process owner **es el dueño de proceso** y el responsable de plasmar la estrategia en los procesos. El debiera tener el mayor interés de todos los participantes en promover la mejora en la eficiencia de éstos. En muchas ocasiones las propuestas de mejora no vienen de él, sino de otras áreas y si lo logran convencer, En la mayoría de las organizaciones el process owner es miembro de la alta gerencia o es responsable de un área o línea de negocio.

- Muestra interés en definir el contexto del proceso de negocio y asegura que este alineado con los objetivos estratégicos
- Facilita la adopción del proceso de negocio
- Monitorea e informa el rendimiento de los procesos
- Evalúa, prioriza e implementa solicitudes para realizar cambios al proceso

### **Process Leader (Gestor de Proceso)**

Es el **responsable de operaciones**, reporta directamente al process owner y es él quien impulsa las propuestas de mejora. Él es responsable de mantener la comunicación con los clientes y/o proveedores. Normalmente al process leader lo encontramos inserto en un nivel de jerarquía intermedia, como subdirector, subgerente, jefe de sucursal o jefe de grupo.

### **Process Steward (Usuarios de negocio)**

Son **los usuarios de negocio** que trabajan en operaciones con el proceso, es decir, parte integrante de la cadena que crea valor para los clientes. Se pueden relacionar de muy diferentes maneras con el process leader.

En la mayoría de las organizaciones son usuarios de un área funcional, como ventas, finanzas o logística.

### **Process Analyst (Analista de procesos)**

El **analista de procesos** apoya al process manager como asesor interno o externo en todas las fases del ciclo de BPM.

Él puede representar, como experto, al process leader ante consultores externos o formar parte del equipo de proyectos de BPM. El analista de procesos puede ser miembro de un área de procesos de la empresa o pertenecer como analista al departamento de informática de ésta.

### **Process Governor**

El rol del process governor es crítico en la conducción de la maduración del proceso a través de la normalización en la práctica y el uso de metodologías y herramientas de BPM.

- Define las principales prácticas y estándares en los procesos de negocio

### **Process Engineer (Ingeniero de proceso)**

El Ingeniero de procesos implementa un modelo técnico a partir de la especificación y el diseño operacional validado por él y los analistas de procesos. El diseño técnico debe realizarse en el mismo entorno (process engine o BPMS) en donde se implementarán los procesos.

### **EAI Developer (Ingeniero de desarrollo y servicios)**

Un programador puede asumir el rol de ingeniero de desarrollo, si la solución requiere de ampliaciones o adaptaciones de desarrollo por medio de programación (Servicios web, Java, C+ u otros lenguajes).

### **SOA Architect (Arquitecto SOA)**

El arquitecto SOA es el responsable de diseñar una arquitectura de software que cumpla con los requerimientos técnico-funcionales de los procesos y servicios que se van a automatizar y orquestar con los sistemas de información.

En empresas y organizaciones de menor tamaño, muchos de estos participantes tendrán que asumir varios roles a la vez. Los siguientes roles en conjunto podrían por ejemplo asumir los participantes en empresas Pyme:

- Dueño de Proceso y Gestor de Proceso
- Analista de Negocio y Ejecutivo de negocio
- Analista de Negocio e Ingeniero de Procesos
- Arquitecto SOA e Ingeniero de Desarrollo

## **2.5. ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM**

Las áreas de conocimiento en BPM son descritas en el CBOK por la ABPMP, que es la Asociación de Profesionistas en Administración de Procesos de Negocio, la cual de manera independiente y sin fines de lucro, se dedica a la promoción y práctica de estos conceptos.

**Figura 8. Áreas de Conocimiento del BPM.**

*Fuente: Binner, H. F. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Version 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals.*



### **Gestión de Procesos de Negocio**

Se enfoca en los conceptos básicos de BPM, los procesos inicio a fin o end to end en inglés, lo que significa el valor agregado para el cliente y la naturaleza del trabajo cross funcional.

Los tipos y componentes de los procesos, el ciclo de vida de BPM, las habilidades y los factores críticos de éxito. En otras palabras esta área proporciona la base fundamental para explorar las siguientes áreas.

### **Modelado de Procesos de Negocio**

Incluye un conjunto crítico de habilidades y procesos que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de procesos de negocio. Además esta área proporciona una visión general de las habilidades, actividades y definiciones clave, junto con una comprensión de la finalidad y beneficios del modelado de procesos, un análisis de los tipos y usos de los modelos de procesos, y las herramientas, técnicas y estándares de modelado.

### **Análisis de Procesos**

Implica una comprensión de los procesos de negocio, incluyendo la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio. Se exploran el propósito y las actividades de análisis de procesos. Una descomposición de componentes y atributos de proceso, técnicas analíticas, y patrones de procesos también están cubiertos. Se explora el uso de documentación de procesos y otra documentación del proceso para validar y comprender tanto procesos actuales como futuros procesos. Esta área incluye una variedad de tipos de análisis de procesos, herramientas y técnicas se incluyen dentro de esta área de conocimiento.

### **Diseño de Procesos**

Implica la creación de especificaciones para los procesos de negocio dentro del contexto de los objetivos de negocio y los objetivos de desempeño del proceso. Proporciona planes y pautas de cómo fluye el trabajo, cómo se aplican las reglas, cómo se utilizan las plataformas tecnológicas, los recursos de datos, los controles financieros y operacionales para interactuar con los procesos internos y externos. El diseño en el proceso intencional y la planificación cuidadosa de la forma en la que funcionan los procesos de negocio, como se administran, se miden y se gobiernan. Esta área también explora los roles de diseño de procesos, las técnicas y principios de los buenos diseños y su alineación con la estrategia del negocio.

### **Medición del Desempeño de los Procesos**

La medición del rendimiento o desempeño de los procesos es el control formal, previsto del proceso de la ejecución y el seguimiento de los resultados para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso. Esta información se utiliza para tomar decisiones para mejorar o retirar existente procesos y la introducción de nuevos procesos, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Los temas cubiertos incluyen definiciones claves de rendimiento de procesos, importancia y los beneficios de la medición del desempeño, seguimiento y control operaciones, la alineación de los procesos de negocio y resultados de la empresa, los métodos de medición, modelado y simulación, apoyo a las decisiones para los dueños de los procesos y los gestores y las consideraciones para el éxito.

### **Transformación de los Procesos**

Está área aborda el cambio o transformación de los procesos. Se habla sobre el contexto de un ciclo de vida del proceso de negocio. Se explora la mejora de procesos, el rediseño de los mismos y las metodologías de reingeniería, junto con las tareas asociadas con la implementación del cambio de procesos. El tema de la gestión del cambio organizacional, que es fundamental para la transformación de



los procesos exitosos, también se discute. Además se incluye una serie de metodologías de gestión de cambio organizacional, las técnicas y las mejores prácticas.

### **Organización de la Gestión de los Procesos**

Esta área se ocupa de las funciones, las responsabilidades y la estructura de presentación de informes a apoyar a las organizaciones orientadas a procesos. Una discusión de lo que define un proceso impulsado por la empresa, junto con las consideraciones culturales. Se habla de la importancia de la gobernabilidad de procesos de negocio, se explora junto con una variedad de estructuras de gobierno y de la noción de un Centro de Excelencia de BPM / Excelencia (COE).

### **Gestión de los Procesos de la Empresa**

La gestión de procesos empresariales es impulsada por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocio coherentes con las estrategias de negocio bien definidos y objetivos funcionales basados en estas estrategias. Gestión de cartera proceso asegura que la cartera proceso de apoyo a las estrategias de empresa o unidad de negocio y proporciona un método para gestionar y evaluar las iniciativas. Esta área identifica las herramientas y métodos de evaluación de los niveles de madurez de gestión de procesos, junto con áreas de práctica de BPM requeridos que pueden mejorar su estado de organización BPM.

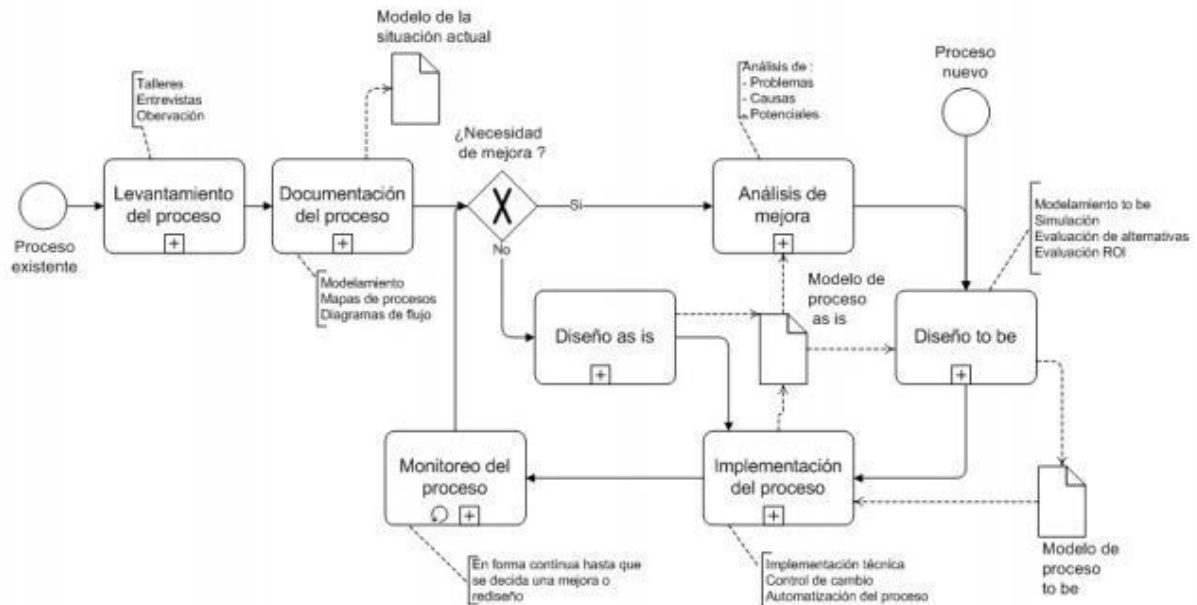
Se discute el número de marcos de procesos de negocio, junto con el concepto de la integración de procesos, es decir, la interacción de varios procesos entre sí y los modelos que vinculan el rendimiento, objetivos, tecnologías, personas y los controles (tanto financiera como operativa) a la estrategia de negocio y el rendimiento objetivos. Se exploran las mejores prácticas de arquitectura y gestión de procesos empresariales.

### **Tecnologías para la Gestión de Procesos de Negocio**

Este capítulo trata de la amplia gama de tecnologías disponibles para apoyar la planificación, diseño, análisis, operación y seguimiento de los procesos de negocio. Estas tecnologías incluyen el conjunto de paquetes de aplicaciones, herramientas de desarrollo, tecnologías de infraestructura, y almacenes de datos e información que sirvan de apoyo a los profesionales de BPM y de los trabajadores en las actividades relacionadas con BPM. Se discuten Sistema Integrado de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS), los repositorios de procesos y herramientas independientes para el modelado, análisis,

diseño, ejecución y seguimiento. Normas de BPM, las metodologías y las nuevas tendencias son también cubiertas.

**Figura 9. Ciclo de la Administración de Procesos de Negocio.**  
Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.



## 2.6 BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0)

Es un estándar que es **fácilmente comprensible** por todos los usuarios de negocios, de los analistas de negocio que crean los bosquejos iniciales de los procesos, para los desarrolladores técnicos responsables, para la implementación de la tecnología que se llevará a cabo en los procesos y, finalmente, para las personas de negocios que va administrar y monitorear los procesos.

Un modelo BPMN proporciona un **robusto conjunto de símbolos** para el modelado de los diferentes aspectos de los procesos de negocio pudiendo crear diagramas simples con un conjunto pequeño de elementos gráficos.

Se está convirtiendo en el estándar para modelado y diseño de procesos de negocios más utilizado.

- Característica clave
  - La versión 2.0 de BPMN representa una significativa maduración y solidificación de la notación. Con más de 100 íconos organizados en conjuntos descriptivos y analíticos para satisfacer cualquier necesidad.



- Anotación muy precisa: indica comienzo, eventos intermedios y finales, actividades, flujos de mensajes, comunicaciones, colaboraciones, actividades, etc.
- Uso
  - Cuando se desee presentar un modelo a varios conjuntos de audiencias.
  - Para simular un proceso de negocio con un motor de procesos.
  - Para ejecutar un proceso.
- Ventajas
  - Su uso y la comprensión generalizada.
  - Una de las notaciones más potentes y versátiles para el proceso de identificación.
  - Tanto los profesionales de la comunidad de procesos de negocios como los de TI pueden usar una simbología, lenguaje y tecnología común con la cual comunicarse.
  - Los modelos de procesos resultantes son consistentes en la forma y el significado lo que simplifica el diseño, análisis y medición permitiendo que el modelo se re-use.
- Desventajas
  - Requiere entrenamiento y experiencia para utilizar la totalidad de los símbolos correctamente.
  - Es difícil ver las relaciones entre los múltiples niveles de un proceso.
  - Diferentes herramientas de modelado pueden soportar diferentes subconjuntos de la notación.

El BPMN Framework, consta de cuatro niveles, el descriptivo, el operativo, el técnico y el de implementación. BPMN permite seleccionar el tipo de objetos y patrones para cada nivel.

### **Modelo de Procesos Descriptivos**

Un modelo de proceso en el primer nivel describe la lógica del negocio lo más compacta posibles. El objetivo principal en este nivel es descubrir el alcance que tiene los procesos de principio a fin. (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)

- Los principales objetivos relacionados con este nivel son:
- Definición del alcance de los procesos.
- Asignación de las responsabilidades y recursos del proceso.
- Definición de los principales indicadores críticos de desempeño.
- Requerimientos generales que se esperan para mejorar el rendimiento de los procesos.

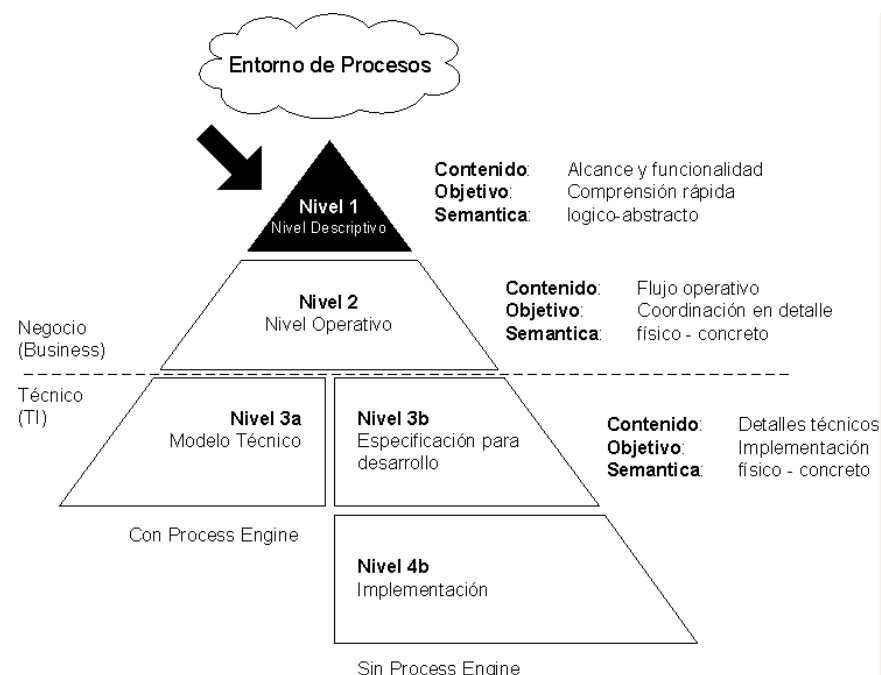
## Modelo de Procesos Operativos

De acuerdo con (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014) el modelado operativo se caracteriza por lo siguiente:

- Es el segundo nivel en el framework de BPMN.
- Abarca la lógica del negocio a nivel de detalle, incluye excepciones, reglas de negocio y el detalle de interacción de todos los participantes.
- Sirve al usuario del negocio como guía para su trabajo diario.
- Al analista de proceso le ayuda para evaluar la eficiencia del proceso y hacer propuestas de mejora.
- Constituye la base y punto de partida para el diseño mediante el uso de tecnologías de información.
- Es independiente de la tecnología, pero sirve como especificación para la implementación.
- El modelo operativo corresponde en su lógica principal completamente a la lógica que será implementada técnicamente, logrando con esto alinear - o reducir considerablemente la brecha entre- la capa de negocio con la de TI (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014).

**Figura 10. Marco Estructura para BPM**

*Fuente: (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)*



## Elementos básicos de BPMN

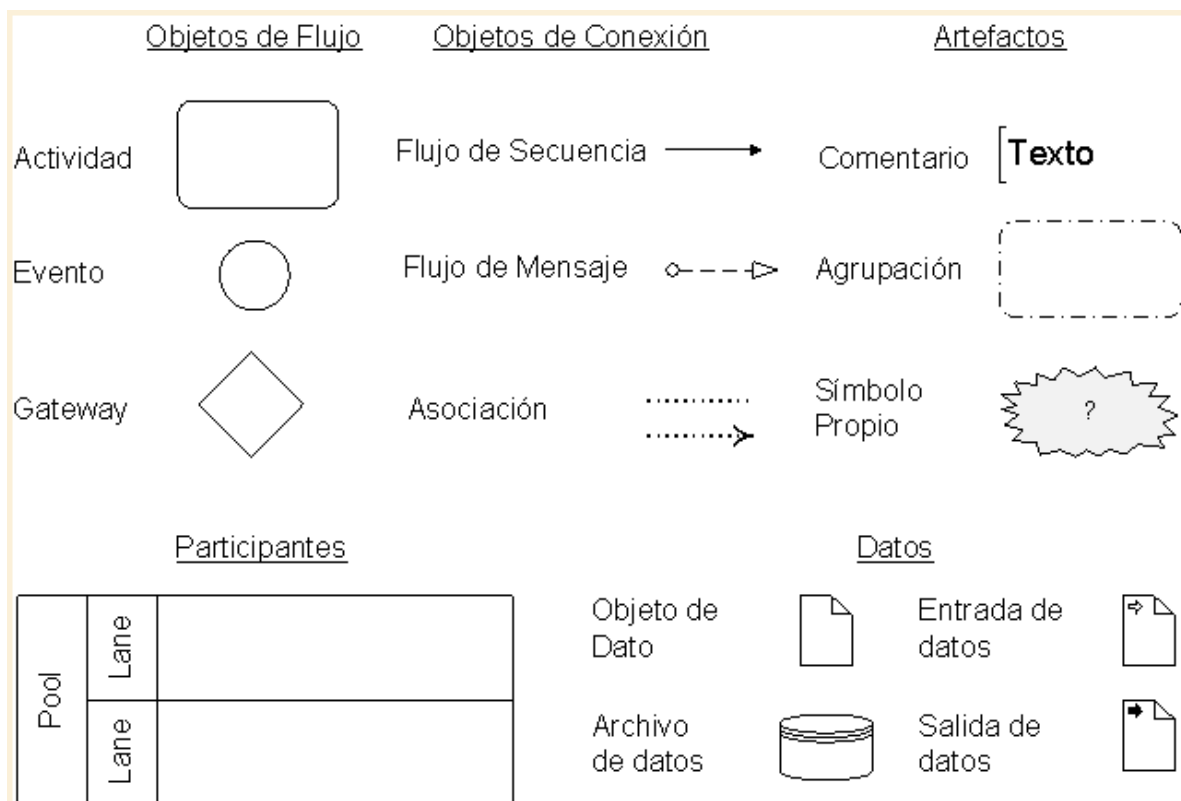
En un principio en un proceso hay que hacer ciertas cosas (actividades), pero a lo mejor sólo bajo ciertas condiciones (Gateways) y además pueden ocurrir cosas (Eventos). A estos objetos se les denomina BPMN objetos de flujo y se conectan por medio de un flujo de secuencia, pero solo dentro de un pool, o lanes dentro de un pool. Si se requiere una relación entre dos o más pools se utilizan flujo de mensaje.

Además existen objetos llamadas *artefactos* los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso, pero los cuales no tienen ninguna influencia en la lógica del proceso. Cada artefacto puede relacionarse con cualquier objeto de flujo a través de objetos del tipo *asociación*. También está permitido utilizar símbolos propios como artefactos.

En BPMN 2.0 se incluyó una nueva categoría de objetos, la categoría de datos.

**Figura 11. Elementos básicos de BPMN**

*Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.*



## 2.7 MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Entendemos que toda organización requiere para el logro de su Estrategia de Negocios, alinear ciertos elementos claves:

La mejora de procesos de negocios busca implantar en la organización una metodología para la mejora estratégica de sus procesos clave de negocio, haciéndolos más efectivos, eficientes y flexibles, capaces de adaptarse a un ambiente de cambios permanentes. ¿Cómo? Realizando el despliegue de los procesos en congruencia con la estrategia definida, estableciendo métricas, definiendo controles, detectando debilidades e implementando soluciones que promuevan la mejora continua en la consecución de los objetivos de la compañía.

**Figura 12. Mejora de Procesos de Negocio.**

Fuente: Pragma Consultores. Consultado el 30 de julio de 2016. En <http://www.pragmaconsultores.com/pe/servicios/consultoria/Paginas/MejoraProcesosNegocio.aspx>



### ¿Por qué es importante?

- Asegurar que los procesos de negocios sean congruente con la dirección estratégica de la empresa.
- Centrarse en los procesos realmente relevantes para el éxito del negocio.
- Proporcionar una visión transversal de la organización, complementaria a la visión vertical habitual de los organigramas. Se asegura de que se contemplan las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Determinar el más eficiente y efectivo uso de los recursos.



- Mejorar la entrega de servicios.
- Asegurar que los cambios sean aceptados e implantados como se intenta.
- Garantizar la estandarización de las operaciones.
- Brindar mayor dinamismo a la implementación de los cambios necesarios.
- Facilitar la identificación temprana de riesgos en el cumplimiento de objetivos, gracias al seguimiento sistemático del rendimiento de los procesos y al conocimiento del grado de contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos.

### **2.7.1 NIVELES DE MEJORA**

**Reingeniería:** Reingeniería de procesos significa quebrar con los paradigmas antiguos, procedimientos obsoletos y orientarse fundamentalmente hacia la creación de valor para el cliente, al pensar en reestructurar la nueva forma de organizar el trabajo.

El método BPR fue descrito por Hammer&Champy como la "reconsideración fundamental y la reorganización radical" para lograr una mejoría drástica en el desempeño, los costos y los servicios. Hammer&Champy recomiendan que se deben observar los procesos completos de una organización, desde la adquisición, pasando por la producción, la venta y la distribución. La empresa debe concebirse y reconstruirse como un conjunto de procesos.

Los principales aspectos de la reingeniería de procesos son:

- Orientación a la satisfacción del cliente (tiempos de respuesta, calidad de productos y servicios, costos).
- Reconsideración fundamental de la organización del trabajo (actividades, flujos y responsabilidades).
- Considerar las capacidades de TI para mejorar la eficiencia de los procesos.

El BPR requiere de grandes esfuerzos, consume muchos recursos y demanda una gran coordinación de participantes de todos los niveles en una organización, razón por la cual se clasifica en una de las categorías de proyectos de alto riesgo. El BPR debería restringirse a aquellos procesos de negocio que tienen una importancia estratégica y cuyo desempeño actual es altamente deficiente. Pero, ¿qué podríamos entender por deficiente y cuándo se justifica una reingeniería de procesos?:



- La competencia supera sin problemas a la compañía.
- Los productos y servicios no satisfacen las necesidades de los clientes:
  - Se requiere de una nueva solución orientada a la demanda del mercado (clientes).
  - Una nueva solución requiere el diseño de un nuevo proceso.
- Existen muchos conflictos dentro de la organización:
  - Muchas reuniones sin resultados.
  - El poder informal es más alto que el formal.
  - Comunicación excesiva fuera de la línea.

**Rediseño:** El rediseño de procesos no es tan radical como la reingeniería, puede por ejemplo aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo el rediseño son: reducción de tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción de costos.

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño.

¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.



**Mejora:** El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consumen recursos adicionales a los propios. Algunos de estos conceptos de mejora continua se conocen bajo los nombres de Six Sigma y Lean Management, pero también podemos sumar a estas técnicas el sólo monitorear el rendimiento de los procesos a través de indicadores de ciclo u otros e iniciar iniciativas de mejora cuando se detectan desviaciones al comportamiento esperado.

El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, y la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería.

En la siguiente tabla se muestran las principales características que diferencian los tres enfoques principales de mejora de procesos:

Característica	REINGENIERÍA	REDISEÑO	MEJORA
<b>Enfoque</b>	Proceso existente	Reestructuración	Mejora evolutiva
<b>Objetivo del cambio</b>	Cambio radical, satisf. Cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisf. cliente
<b>Tipo de cambio</b>	Radical	Estructural	Incrementar
<b>Periodicidad del cambio</b>	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
<b>Organización del cambio</b>	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
<b>Impulsor del cambio</b>	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
<b>Impacto del cambio</b>	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
<b>Riesgo</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>



## **2.7.2 HERRAMIENTAS DE MEJORA**

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas.

Se pueden consultar las siguientes herramientas de mejora continua de la lista:

- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) – El método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Calidad Total, EFQM e ISO 9001 – Una comparativa del significado y principios de estos tres pilares de la gestión de la calidad y mejora continua.
- Análisis de valor – Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen – Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de afinidad – Juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma – Método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de los mismos.
- DFSS (Design For Six Sigma) – Metodología derivada de Seis Sigma enfocada al lanzamiento de nuevos productos.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del proyecto de mejora de procesos para Consultoría INT se realizó en base al ciclo de vida de BPM conforme al estándar publicado en el CBOK (ABPMP, 2013), y a la metodología propuesta por (Peña, 2016).

### 4. DESARROLLO

#### 4.1 FASE DE ANÁLISIS

##### 4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Misión:**

Venta de servicio de consultoría para apoyar y capacitar a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa a crear de manera “Integral” empresas fuertes, sólidas y que permanezcan a lo largo del tiempo mejorando procesos, a través de la distribución y venta de sistemas de información para el control contable y financiero. Siendo una empresa competitiva y comprometida con la completa satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y socios.

**Visión:**

Ser distribuidor líder a nivel nacional en el ramo de implantación de software contable y financiero con enfoque en mejora continua logrando satisfacer plenamente a nuestros clientes y colaboradores, permaneciendo en su mente.

**ESTRATEGIAS:**

1. Búsqueda de nuevos clientes
2. Apertura de nueva sucursal
3. Reforzar estrategia de servicio al Cliente
4. Formalización y documentación de los procesos de la empresa
5. Diseño de plan de capacitación
6. Diseño de plan de comercialización
7. Comercialización de nuevos productos.
8. Diseño de sistema de monitoreo integral
9. Medición de la satisfacción del cliente.



*Figura 13. Análisis FODA de Consultoría INT (Ortiz, S. 2015).*

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
	F1 Productos buenos y accesibles F2 Marca reconocida F3 Personal especializado F4 Precios estandarizados F5 Seguimiento de venta F6 Servicio al cliente de calidad F7 Conocimiento de la situación financiera del negocio F8 Objetivos de venta y operación definidos y medibles	D1 Procesos no estandarizados D2 Planteamiento estratégico no formalizado D3 Capacidad Instalada D4 Sistema de distribución D5 Constantes requerimientos de capacitación D6 Falta de estrategias comerciales
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1 Reformas fiscales	F1, F2, F4, F8, O1, O2, O4 F1, F4, F7, F8, O1, O2, O4 F5, F6, O2, O3	D3, D5, O1, O4 Diseño de Plan de capacitación
O2 Formalización de la micro y pequeña empresa		D1, D4, O3, O4 Formalización y documentación de los procesos de la empresa
O3 Patrones de consumo		D6, O4 Diseño de Plan de comercialización
O4 Desarrollo de nuevos productos		D6, O4 Comercialización de nuevos productos
<b>AMENAZA</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1 Competencia agresiva	F3, F5, F6, A1, A2, A4 Formalización y documentación de los procesos de la empresa	D6, A1, A3, A6 Formalización y documentación de los procesos de la empresa
A2 Innovación de los competidores	F5, F6, A1, A2, A4, A5 Reforzar estrategia de servicio al Cliente	D1, D2, A1, A2, A4 Diseño de sistema de monitoreo integral
A3 Constantes cambios tecnológicos	F7, F8, A1, A2 Diseño de sistema de monitoreo integral	D6, A1, A2, A4 Medición de satisfacción del cliente
A4 Productos sustitutos		
A5 Estado de las finanzas en el país		

## 4.1.2 MATRIZ DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

*Figura 14. Matriz de Funciones y Responsabilidades*

Nombre	Puesto	Loc	Entrevista	Estatus	VENTAS		OPERACIONES				ADMINISTRACIÓN
					Ventas a distribuidores	Ventas a cliente final	Soporte técnico remoto	Soporte técnico presencial	Capacitación e implantación	Cursos	Administración
Tania Azíz Saliev González Quezada	Sponsor	Matriz	Preliminar	Realizada	Coordinar el área de ventas		Coordinar el área de soporte técnico.				
Tania Azíz Saliev González Quezada	Jefe de Ventas y Operaciones	Matriz	Inicial	Realizada	Planeación del área de ventas y planeación del área de soporte, diseño de planes de capacitación. Seguimiento y monitoreo a los planes establecidos de venta, cuotas de venta, seguimiento al servicio al cliente. Corrección de desviaciones en la ejecución de los planes establecidos. Organización de eventos y cursos a usuario final.						
Andrea Suri Pérez	Asistente de Ventas	Matriz	Detallada	Pendiente	Seguimiento y servicio de venta a distribuidores y administración de la información de los mismos, así como, su capacitación y seguimiento	Seguimiento de clientes y prospectos, detección de necesidades de clientes, levantamiento y seguimiento de cotizaciones, demostraciones a clientes, levantamiento de pedidos, entrega de pedidos, coordinación de instalaciones con clientes y cobranza. Seguimiento y servicio post-venta. Búsqueda de nuevos clientes y prospectos. Administración de la información del cliente: cotización, pedido, factura, certificados de autenticidad de software. Coordinación de cursos de capacitación desde su promoción hasta su cierre.					
Andrea Suri Pérez	Asistente de Ventas	Matriz	Detallada	Realizada	Tramito sus certificados con el proveedor, dudas en general	Reconocimiento de necesidades del cliente y Alta de cotización con base en un número de serie o Nuevos Paquetes, revisión de certificado desde la página y manualmente. Seguimiento a Clientes para depósito y realizar el pedido en tiempo y forma. Proceso el pedido con proveedor para enviar a administración y convertirlo en una factura y en una salida de almacén.	Se agendan las citas de instalación con el asesor asignado y con tiempos de traslados en su caso, se procura que todas las citas sean remotas				
Daniel Martínez	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Pendiente			Resolver cualquier eventualidad que se suscite con los clientes y el manejo de los sistemas administrativos, tales como, instalación, implantación, problemas de bases de datos, requerimientos de configuración especiales, requerimientos de reportes especiales, etc.	Atender eventualmente servicios de instalación y soporte técnico en las instalaciones del cliente			
Daniel Martínez	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Realizada		Identificar clientes que solicitan cotizaciones de algún software o servicio, explicarle las novedades de las versiones y canalizar al área de ventas para que le envíen cotización formal.	Establecer contacto con el cliente, identificar el problemas, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de implementación, validar con el cliente que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Instalaciones y migraciones Elaboración de bitácoras Elaboración de reportes Atención de dudas técnicas a distribuidores Realizar campañas de actualización	Identificar el cliente y el domicilio, presentarse a la cita puntual y formal, identificarse y saludar al cliente, identificar el problemas, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de reparación, capacitación o implementación, validas con el cliente que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Solicitar al cliente conteste encuesta de satisfacción. En todo momento, prevenir accidentes del entorno.			

Nombre	Puesto	Loc	Entrevista	Estatus	VENTAS		OPERACIONES				ADMINISTRACIÓN
					Ventas a distribuidores	Ventas a cliente final	Soporte técnico remoto	Soporte técnico presencial	Capacitación e implantación	Cursos	Administración
Francisco Ledezma	Soporte Técnico	Matriz	Detallada	Pendiente			Resolver cualquier eventualidad que se suscite con los clientes y el manejo de los sistemas administrativos, tales como, instalación, implantación, problemas de bases de datos, requerimientos de configuración especiales, requerimientos de reportes especiales, etc.	Atender eventualmente servicios de instalación y soporte técnico en las instalaciones del cliente			
Francisco Ledezma	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Realizada		Quando un cliente solicita o tiene inquietud sobre algún sistema o cotización, yo mismo le explico al cliente las novedades de los sistemas, las ventajas y solicito a ventas le envíe la cotización. En algunos casos yo mismo le doy seguimiento al cierre de la venta.	Contacto al cliente y lo saludo, le pregunto al cliente sus necesidades e identifico si se requiere soporte remoto o solo es aclaración de dudas, si requiere soporte, me conecto y evalúo lo que se va a realizar, se resuelve el problema, le explico al cliente lo que se hizo y le pido que valide y si está conforme. Le pregunto si requiere algo más, y si no, le digo el tiempo invertido y le pido que conteste la encuesta de satisfacción. Instalaciones y migraciones Elaboración de bitácoras Elaboración de reportes Realizar campañas de actualización Capacitación y cursos vía web	Llego al domicilio del cliente, me presento y saludo. Identifico el área o áreas en las que voy a trabajar y le explico al cliente todo lo que se va a realizar, comienzo a dar el servicio, al final le pregunto al cliente si tiene alguna duda, hago bitácora, solicito firma de conformidad y me despido.			
Tania Aziz Saliev González Quezada	Consultor Senior	Matriz	Detallada	Pendiente							
Tania Aziz Saliev González Quezada	Consultor Senior	Matriz	Detallada	Realizada	Solución de errores con clientes al día	Presentación del software a los prospectos de consultoría según sus necesidades y armar un plan de capacitación a la medida	Solución de errores con clientes al día		Inicio de implementación, análisis del proceso administrativo, se determinan tareas para arranque y cargado de información, capacitación y seguimiento post implementación.	Impartición de cursos de los sistemas Contpaqi	
Sadday Preciado Mariscal	Consultor Senior	Matriz	Detallada	Pendiente							
Sadday Preciado Mariscal	Jefe de Administración	Matriz	Inicial	Realizada							Definir objetivos del área administrativa, financiera y contable. Revisar los resultados financieros y dar lineamientos para el personal de la organización.
Rosa Iñiguez	Encargada Administrativa	Matriz	Detallada	Pendiente							Es responsable de controlar y mantener actualizada la información de ingresos y egresos generados en la empresa, lo que implica, labores administrativas de facturación, cobranza, aplicación de pagos, seguimiento a compras y pagos a proveedores. Responsable también de atención a citas, canalización y seguimiento a solicitudes de clientes
Rosa Iñiguez	Encargada Administrativa	Matriz	Detallada	Realizada							Cobranza Control de servicios al cliente (bitácoras) Facturación Registro de compras y gastos Pagos a proveedores Control de bancos y flujo de efectivo Seguimiento a quejas y sugerencias de clientes Reclutamiento Proceso de nóminas y seguridad social Cierre de mes



Para lograr la integración de la Matriz de Funciones y Responsabilidades se realizaron entrevistas iniciales y detalladas con cada uno de los colaboradores de Consultoría INT, mismas que se encuentran en los Anexos 1 al 3.

#### 4.1.3 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

**Empresa:** Consultoría INT Mejorando Procesos S de RL de CV  
**Proyecto:** Rediseño de los procesos comerciales y operativos de la organización  
**Consultor:** Sadday Preciado Mariscal **Fecha:** 03/10/2015

##### Análisis tecnológico

##### Tecnología de producto

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad
Software Contpaqi	Software comercial y contable para el control de operaciones de comercialización, contabilidad, finanzas, y recursos humanos	Madurez	Alta	Medio	Micro, pequeña y mediana empresa
Servicio de implantación y capacitación	Asesoría presencial o remota para la capacitación e implantación del software comercial y contable.	Madurez	Alta	Medio	Micro, pequeña y mediana empresa
Servicio técnico remoto	Instalación y soporte en la solución de problemas derivados del uso del software comercial y contable	Crecimiento	Media	Bajo	Micro, pequeña y mediana empresa
Cursos	Sesiones grupales para capacitación en el uso del software comercial y contable, enfocado en temas en particular y de uso genérico en las empresas.	Crecimiento	Alta	Medio	Micro, Pequeña y mediana empresa

Análisis de Mercados			
Id. Mercado	Descripción	Características	Participación
Me-01	Micro empresa	En el caso de México, empresas de entre 0 y 10 trabajadores	36.56 %
Me-02	Pequeña empresa	En el caso de México, empresas que tiene un límite de 50 trabajadores para industria y servicios y de 30 para el	34.03%



		comercio	
Me-03	Mediana empresa	En el caso de México, empresas que tiene un límite de 51 a 250 trabajadores para industria y servicios y de 31 a 100 para el comercio.	29.41%

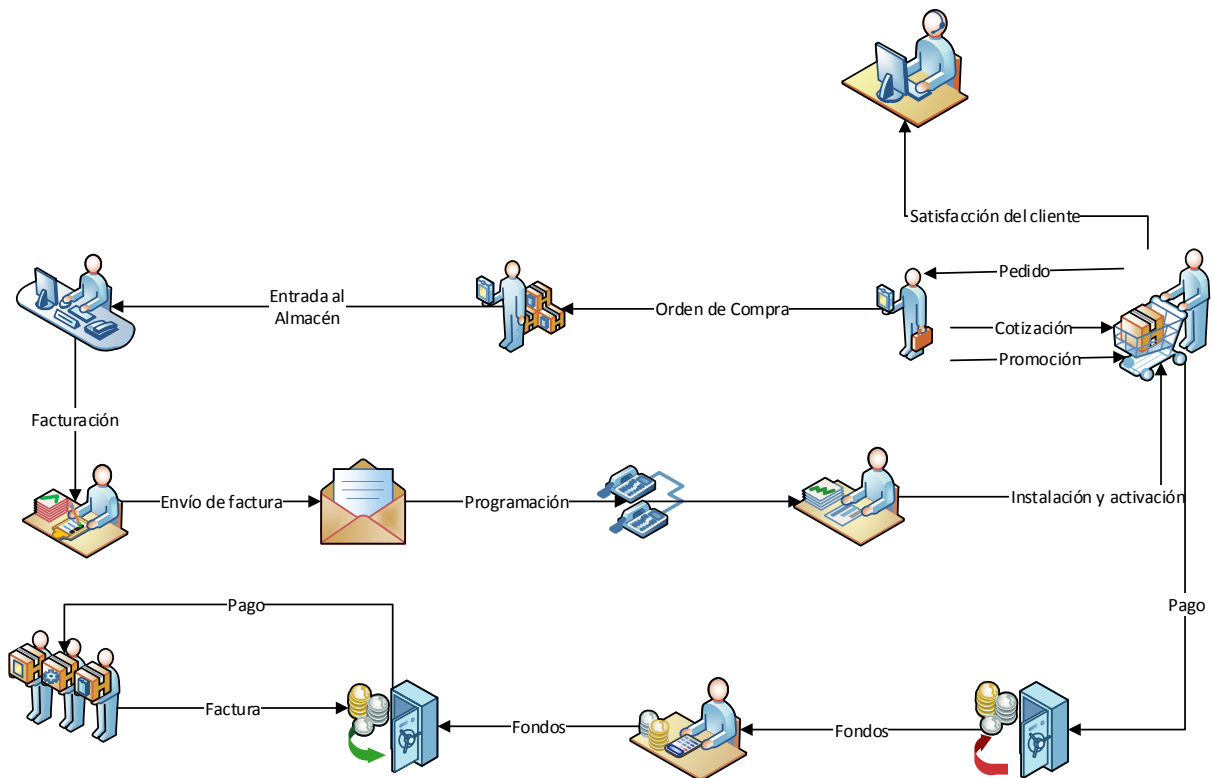
Análisis de clientes				
Id. Mercado	Cliente	Características	Rubro	Nivel de venta
Me-01	Micro Empresa (159 clientes en 2015)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Bajo
Me-02	Pequeña Empresa (60 clientes en 2015)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Medio
Me-03	Mediana Empresa (19 clientes en 2015)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Alto

Unidades Estratégicas de Negocio			
UEN	Producto	Id. Mercado	Características
UEN 1	Software Contpaqi	Me-01, Me-02, Me-03	Software comercial y contable para el control de operaciones de comercialización, contabilidad, finanzas, y recursos humanos
UEN 2	Servicio de implantación y capacitación	Me-01, Me-02, Me-03	Asesoría presencial o remota para la capacitación e implantación del software comercial y contable.
UEN 3	Servicio técnico remoto	Me-01, Me-02, Me-03	Instalación y soporte en la solución de problemas derivados del uso del software comercial y contable
UEN 4	Cursos	Me-01, Me-02, Me-03	Sesiones grupales para capacitación en el uso del software comercial y contable, enfocado en temas en particular y de uso genérico en las empresas.



## Tecnología de Proceso

*Figura 15. Flujo de Proceso de la UEN 1*  
Flujo de proceso de La UEN 1

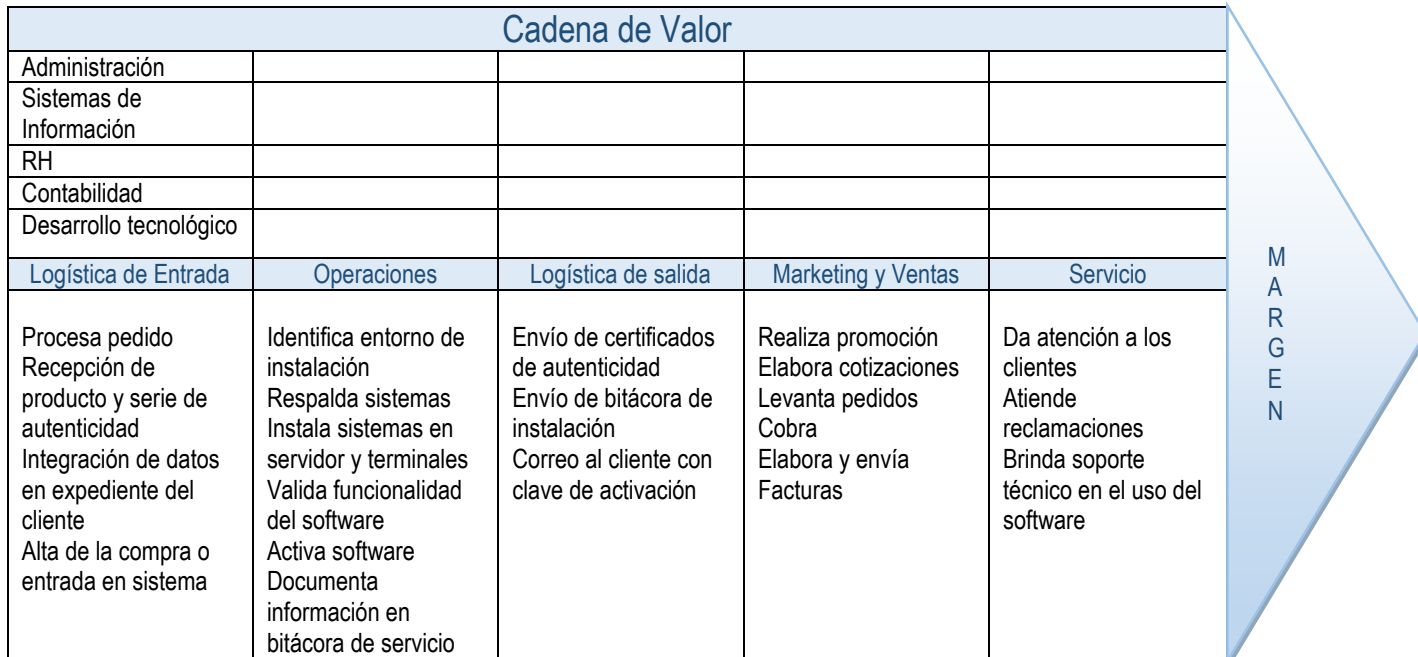


## Tecnología de Equipo

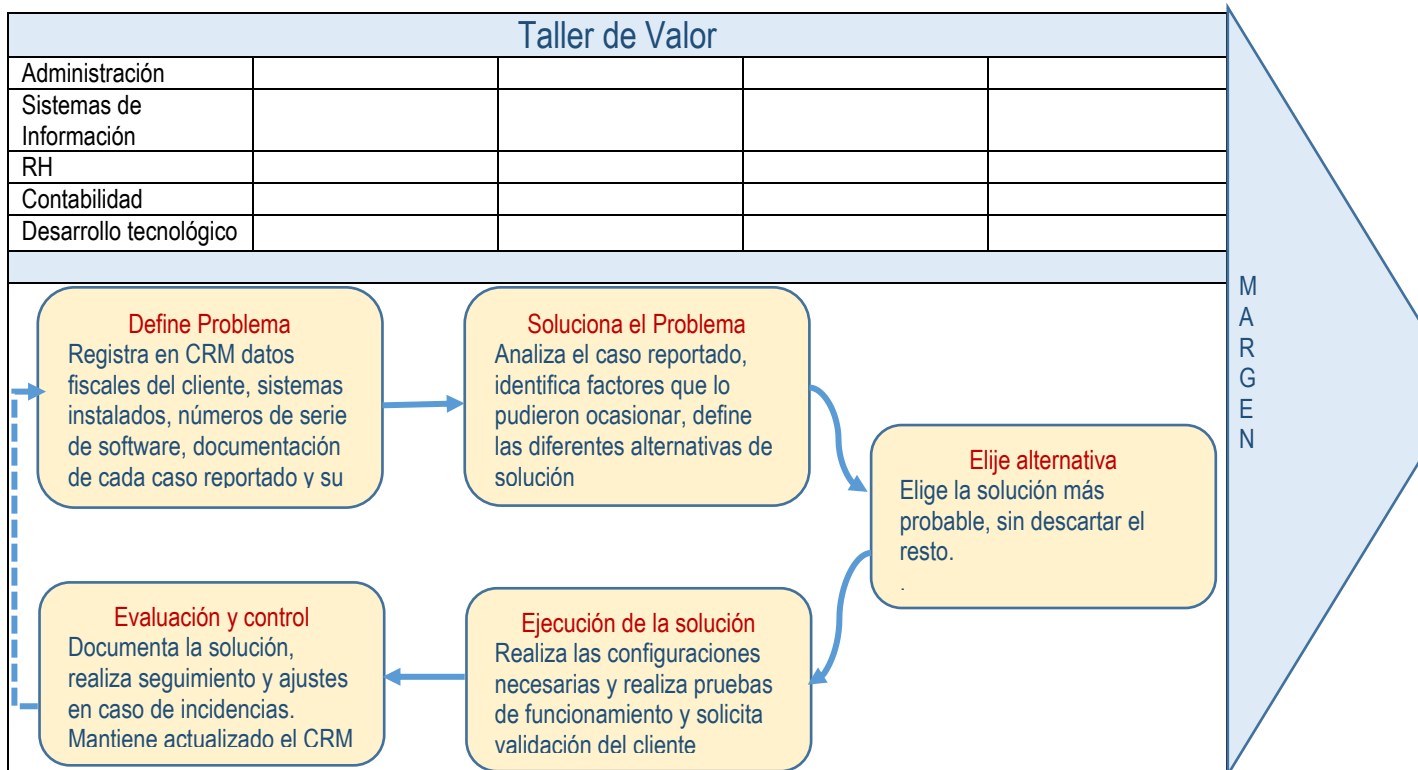
Análisis de Equipo		
UEN	Actividad del proceso	Equipo necesario
UEN-01	Ventas	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Compras	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Facturación	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Instalación	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Tesorería	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Servicio Postventa	Computadora-Teléfono-Internet

#### 4.1.4 CONFIGURACIÓN DE VALOR

*Figura 16. Cadena de Valor*

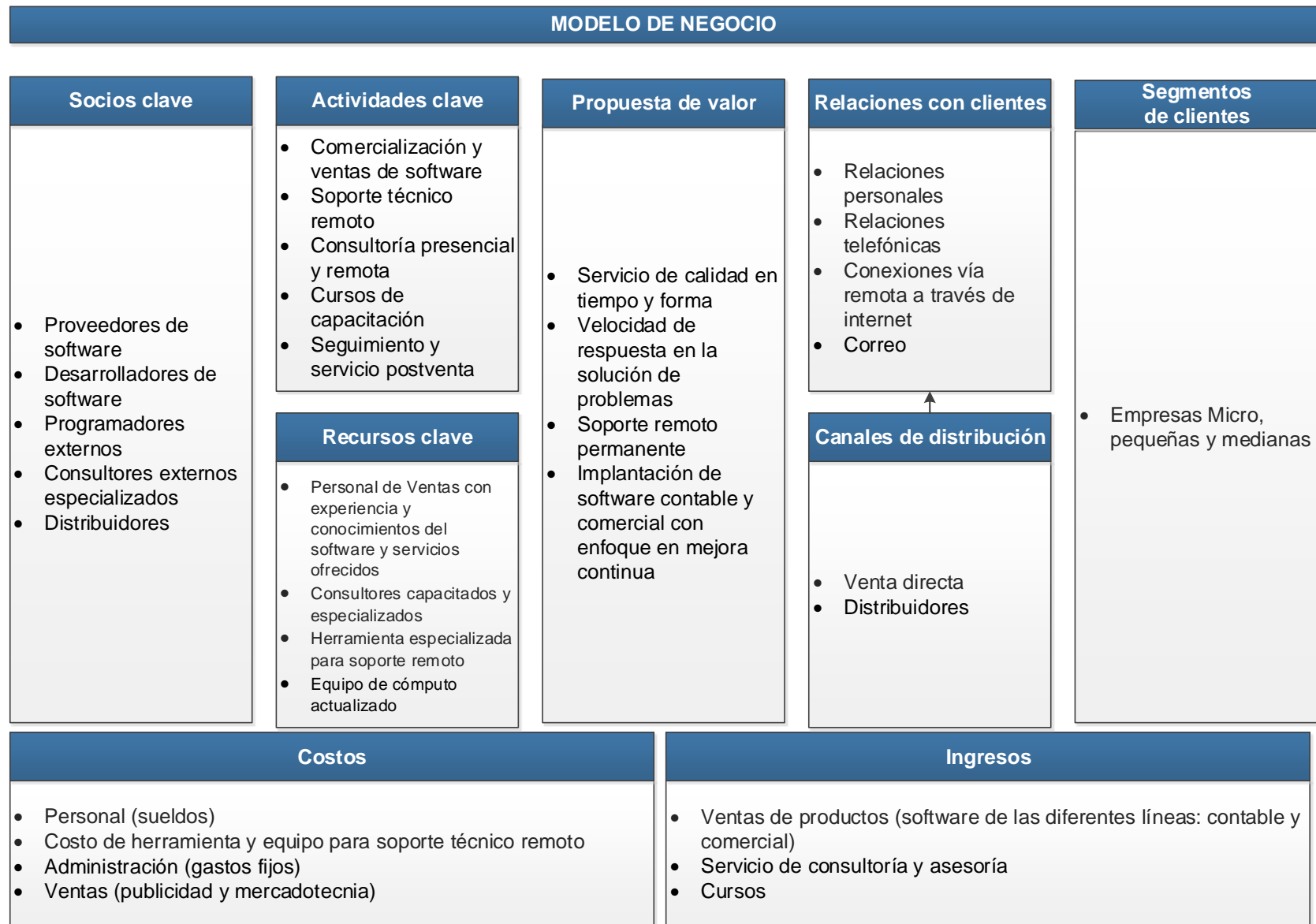


*Figura 17. Taller de Valor*



#### 4.1.5 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

*Figura 18. Modelo de Negocio CANVAS de Consultoría INT*



#### 4.1.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS (SIPOC'S)

*Figura 19. SIPOC de Proceso de Cotización, venta e instalación de productos.*

<b>Proceso:</b>	<b>Cotización, venta e instalación de productos</b>			<b>Fecha:</b>	07/11/2015
<b>Analista:</b>	Sadday Preciado Mariscal				
<b>Roles participantes:</b>	Jefe de operaciones y ventas, Encargado de Ventas, Asesor de soporte técnico, Encargado Administrativo			<b>Proyecto:</b>	Rediseño de los procesos operativos de la organización <b>Consultoría Int Mejorando Procesos S de RL de CV</b>
<b>Supplier Proveedor</b>	<b>Input Entrada</b>	<b>Process Proceso</b>	<b>Output Salida</b>	<b>Client Cliente</b>	
Cliente	Solicitud de información	El Encargado de ventas recibe solicitud de información del cliente y revisa la información existente del mismo, contacta al cliente o prospecto e identifica sus necesidades y obtiene retroalimentación. Si es prospecto nuevo solicita datos, lo da de alta en sistema y CRM, realiza cotización y envía al cliente con copia al Jefe de Operaciones y Ventas	Cotización	Cliente y Jefe de operaciones y ventas	
Cliente	Autorizaciones y pagos	Confirma recepción de la cotización con el cliente. Recibe autorizaciones y pagos del clientes vía correo y lo envía al Jefe de Operaciones y ventas. Todo se captura en CRM y sistema administrativo.	Pagos y seguimiento en CRM	Jefe de Operaciones y ventas	
Encargado de Ventas	Cotización, pagos y seguimiento en CRM	Jefe de operaciones y ventas recibe copia de cotización, la revisa y si todo está correcto lo autoriza para procesarlo.	Autorización y Seguimiento en CRM	Encargado de Ventas	
Jefe de operaciones y ventas	Autorización y Seguimiento en CRM	Encargado de Ventas elabora pedido a proveedor y envía. Confirma con el proveedor la recepción.	Pedido a proveedor	Proveedor	

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Proveedor	Factura y certificado del software	Proveedor procesa pedido y envía certificado del software y factura por correo electrónico. Una vez recibida la información por parte del proveedor, el Encargado de Ventas solicita al Encargado administrativo, realizar la factura correspondiente al cliente.	Factura del proveedor y certificado del software Solicitud de facturación	Encargado Administrativo
Encargado de ventas	Factura del proveedor y certificado del software Solicitud de facturación	Encargado Administrativo recibe Solicitud de facturación con indicaciones de número de cotización, lote del certificado y factura del proveedor. Registra la compra en el sistema administrativo y factura cotización correspondiente. Envía factura al cliente con copia para el Encargado de Ventas.	Factura	Cliente y Encargado de Ventas.
Encargado administrativo	Factura	Encargado de Ventas contacta al cliente y confirma la recepción de la factura, en caso de saldos pendientes, realiza la cobranza correspondiente y programa instalación del software en coordinación con la agenda del asesor de soporte técnico.  Una vez liquidada al 100% la factura, envía por correo electrónico Certificado del Software.  Archiva toda la documentación en carpeta del cliente.	Cita de instalación en calendario  Certificado del Software	Asesor de soporte técnico  Cliente y Asesor de soporte técnico

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Encargado de Ventas	Cita de instalación en calendario, Certificado del Software	<p>Asesor de soporte técnico contacta al cliente en la fecha y hora acordada, descarga el instalador correspondiente al sistema a instalar, valida requerimientos técnicos del equipo servidor y terminales, si es actualización, solicita que ningún usuario esté utilizando el software y realiza respaldos correspondientes, realiza el proceso de instalación en servidor y valida la funcionalidad del mismo. Solicita al usuario valide también la funcionalidad. Activa en Certificado del Software y se envía correo electrónico con confirmación al cliente.</p> <p>En paralelo se realiza el proceso de instalación y validación de funcionalidad en cada una de las terminales. Elabora bitácora de instalación y solicita al cliente su conformidad.</p> <p>Presenta indicadores de horas de servicio mensuales.</p>	<p>Correo de confirmación de activación</p> <p>Bitácora de instalación</p> <p>Indicadores de horas de servicio mensuales</p>	<p>Cliente</p> <p>Cliente y Encargado Administrativo</p> <p>Jefe de operaciones y ventas</p>
Asesor de soporte técnico	Bitácora de instalación	<p>Encargado Administrativo registra bitácora de instalación en el sistema administrativo. Valida que el tiempo utilizado en la instalación no haya excedido el facturado, en caso de ser así, elabora factura por la diferencia en el tiempo de instalación. Realiza cobranza.</p>	Factura	Cliente
Encargado Administrativo	Factura	<p>Cliente recibe factura por el tiempo excedido y realiza el pago correspondiente.</p>	Comprobante de pago	Encargado Administrativo

Cliente	Comprobante de pago	Encargado Administrativo confirma pago, registra abono en sistema y realiza pago correspondiente al proveedor.	Comprobante de pago al proveedor	Proveedor
<b>Problemas detectados:</b>	No existe un proceso de servicio postventa correctamente establecido, ya que únicamente se atienden problemas cuando el cliente los reporta directamente.			
<b>Sugerencias de mejora:</b>	Podría ahorrarse varios pasos si tuviéramos un sistema integrado y no estar enviando documentos para acá y para allá.			
<b>Comentarios extra:</b>	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros en CRM y el sistema Administrativo, así como, si las bitácoras de instalación se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En estos puntos existe duplicidad de captura.			

*Figura 20. SIPOC de Proceso de Consultoría Presencial*

<b>Proceso:</b>	<b>Consultoría Presencial</b>			<b>Fecha:</b>	14/11/2015
<b>Analista:</b>	Sadday Preciado Mariscal				
<b>Roles participantes:</b>	Jefe de operaciones y ventas, Consultor, Encargado Administrativo y Jefe de Administración			<b>Proyecto:</b>	Rediseño de los procesos operativos de la organización <b>Consultoría Int Mejorando Procesos S de RL de CV</b>
<b>Supplier Proveedor</b>	<b>Input Entrada</b>	<b>Process Proceso</b>	<b>Output Salida</b>	<b>Client Cliente</b>	
Cliente	Solicitud servicio de Presencial	El Encargado Administrativo recibe vía telefónica solicitudes de clientes para agendar citas presenciales. Investiga con el Cliente el problema o motivo de la visita y pacta fecha, hora y domicilio y lo registra en calendario según agenda del Consultor.	Cita en agenda	Consultor	
Encargado Administrativo	Cita en agenda	El Consultor revisa su agenda y valida la información de las citas para identificar los temas a tratar con los clientes y preparar la visita.	Solicitud de confirmación de cita	Encargado Administrativo	
Consultor	Solicitud de confirmación de cita	Encargado Administrativo confirma cita con cliente un día antes de la fecha acordada con el mismo.	Cita confirmada en Agenda	Consultor	
Encargado Administrativo	Cita confirmada en Agenda	El consultor acude puntualmente a la cita pactada con el cliente, cuando se trata de capacitación al usuario, le explica los pasos a seguir para solucionar sus dudas, en caso de existir, envía manuales de apoyo con el tema en cuestión.	Manual de Apoyo	Cliente	



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Consultor	Llamada a línea de ayuda	<p>Cuando se trata de resolver algún error del sistema, solicita al cliente replique el problema o error presentado. Evalúa las posibles soluciones y las ejecuta hasta conseguir el objetivo deseado, consulta en caso necesario CRM de soporte.</p> <p>Si no se logra solucionar el problema, el Consultor, solicita apoyo a Proveedor Compac con su línea de soporte.</p>	<p>Casos documentados en CRM de soporte.</p> <p>Llamada a línea de ayuda</p>	<p>Soporte Técnico de COMPAC</p>
		<p>Soporte técnico de COMPAC analiza el problema y establece conexión remota, en caso de requerirse, brinda alternativas de solución, hasta lograr el objetivo.</p>	<p>Número de caso, correo con la solución del caso</p>	<p>Consultor</p>
Soporte Técnico de COMPAC	Número de caso, correo con la solución del caso	<p>El Consultor informa al cliente que ha quedado resuelto el problema y solicita haga validación del resultado. Solicita conformidad del cliente para cerrar el caso y el tiempo de solución.</p> <p>Elabora bitácora de servicio detallando datos del cliente, fecha, tiempo invertido, problema y solución, solicita firma de conformidad del cliente y envía por correo al Cliente y al Encargado Administrativo</p>	<p>Bitácora de servicio</p>	<p>Cliente y Encargado Administrativo</p>

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Consultor	Bitácora de Servicio	El Encargado Administrativo recibe la Bitácora de Servicio y la captura en sistema Administrativo y verifica si el cliente tiene iguala o póliza de servicio, si no, factura el servicio al cliente y envía factura por correo electrónico.	Factura	Cliente
Encargado Administrativo	Factura	Cliente realiza el pago correspondiente y envía comprobante de pago por el servicio brindado al Asistente Administrativo.	Comprobante de Pago	Encargado Administrativo
Cliente	Comprobante de Pago	El Asistente Administrativo recibe los comprobantes de pago y valida que el depósito se encuentre ya reflejado en cuenta bancaria y aplica abono en sistema administrativo.  Genera reporte de cobranza para Jefe de Administración.	Reporte de Cobranza	Jefe de Administración
<b>Problemas detectados:</b>	Cuando un caso no se resuelve en el mismo momento de la cita, no existe un proceso de seguimiento definido, y en algunas ocasiones pueden pasar varios días para dar solución al cliente.			
<b>Sugerencias de mejora:</b>	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros de bitácoras en aplicación del Consultor y el sistema Administrativo y si se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En este punto existe duplicidad de captura.			
<b>Comentarios extra:</b>	En color azul están marcados los documentos que son de apoyo para el mismo usuario, pero que no se envían a ningún otro.			

*Figura 21. SIPOC de Proceso de Soporte técnico remoto*

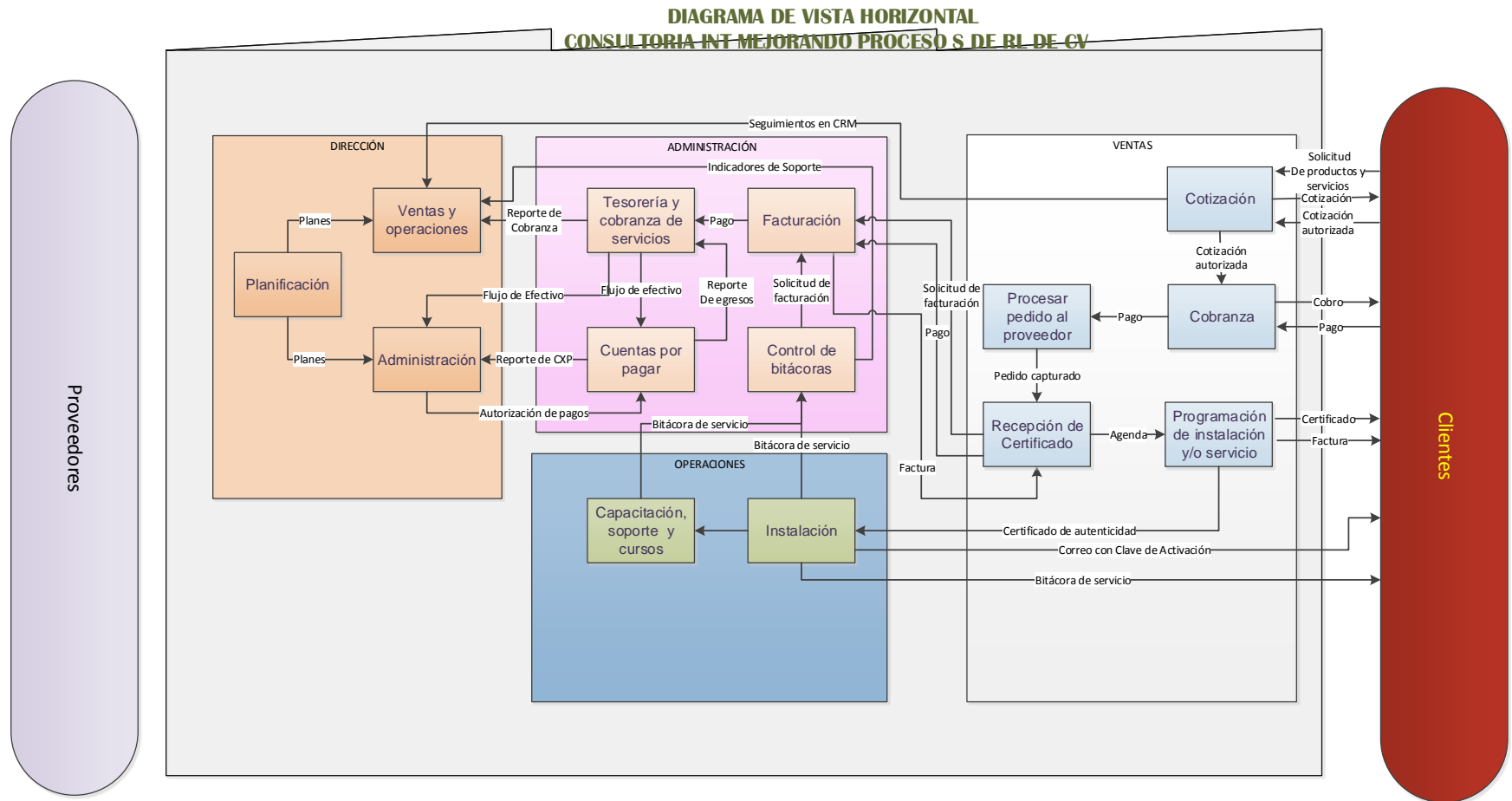
<b>Proceso:</b>	<b>Soporte técnico remoto</b>			<b>Fecha:</b>	14/11/2015
<b>Analista:</b>	Sadday Preciado Mariscal				
<b>Roles participantes:</b>	Jefe de operaciones y ventas, Asesor de soporte técnico, Encargado Administrativo y Jefe de Administración			<b>Proyecto:</b>	Rediseño de los procesos operativos de la organización <b>Consultoría Int Mejorando Procesos S de RL de CV</b>
<b>Supplier Proveedor</b>	<b>Input Entrada</b>	<b>Process Proceso</b>	<b>Output Salida</b>	<b>Client Cliente</b>	
Cliente	Solicitud servicio de soporte	El Asesor de Soporte Técnico recibe solicitudes de clientes vía consola de soporte, por correo o por teléfono. Analiza el problema y decide si se puede atender de inmediato o lo agenda en horario posterior.  Confirma con cliente si tiene instalada la consola de soporte técnico, si no, instala consola.	<a href="#">Cita en agenda</a>  Correo con liga de instalador	Cliente	
Asesor de Soporte Técnico	Correo con liga de instalador	El Cliente recibe la liga del instalador, descarga el instalador y lo ejecuta con apoyo telefónico del Asesor de Soporte Técnico.	Alerta de Conexión	Asesor de Soporte Técnico	
Cliente	Alerta de conexión	El asesor de Soporte Técnico recibe la alerta de conexión del cliente y solicita permisos para control del equipo del cliente.  Cuando se trata de capacitación al usuario, le explica los pasos a seguir para solucionar sus dudas, en caso de existir, envía manuales de apoyo con el tema en cuestión.	Manual de Apoyo	Cliente	

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Asesor de Soporte Técnico	Llamada a línea de ayuda	<p>Cuando se trata de resolver algún error del sistema, solicita al cliente replique el problema o error presentado. Evalúa las posibles soluciones y las ejecuta hasta conseguir el objetivo deseado, consulta en caso necesario CRM de soporte.</p> <p>Si no se logra solucionar el problema, el Asesor de soporte técnico, solicita apoyo a Proveedor Compac con su línea de soporte.</p> <p>Soporte técnico de COMPAC analiza el problema y establece conexión remota, en caso de requerirse, brinda alternativas de solución, hasta lograr el objetivo.</p>	<p>Casos documentados en CRM de soporte.</p> <p>Llamada a línea de ayuda</p> <p>Número de caso, correo con la solución del caso</p>	<p>Soporte Técnico de COMPAC</p> <p>Asesor de Soporte Técnico</p>
Soporte Técnico de COMPAC	Número de caso, correo con la solución del caso	<p>El asesor de Soporte Técnico informa al cliente que ha quedado resuelto el problema y solicita haga validación del resultado. Solicita conformidad del cliente para cerrar el caso y el tiempo de solución.</p> <p>Solicita al cliente conteste encuesta de satisfacción.</p> <p>Termina conexión y elabora bitácora de servicio detallando datos del cliente, fecha, tiempo invertido, problema y solución y envía al Asistente Administrativo</p>	<p>Encuesta de Satisfacción</p> <p>Bitácora de servicio</p>	<p>Cliente</p> <p>Encargado Administrativo</p>

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Asesor de Soporte Técnico	Encuesta de Satisfacción	Cliente contesta Encuesta de Satisfacción en línea y se envían resultados directamente a Consola de Soporte.	Encuesta de Satisfacción Contestada	Consola de Soporte
Asesor de Soporte Técnico	Bitácora de Servicio	El Encargado Administrativo recibe la Bitácora de Servicio y la captura en sistema Administrativo y verifica si el cliente tiene iguala o póliza de servicio, si no, factura el servicio al cliente y envía factura por correo electrónico.	Factura	Cliente
Consola de Soporte	Encuesta de Satisfacción contestada	El Jefe de Operaciones y Ventas genera reporte de indicadores de Satisfacción del Cliente para su presentación al equipo de Asesores Técnicos.	Reporte de Indicadores de Satisfacción al Cliente	Asesores de Soporte Técnico
Encargado Administrativo	Factura	Cliente realiza el pago correspondiente y envía comprobante de pago por el servicio brindado al Asistente Administrativo.	Comprobante de Pago	Encargado Administrativo
Cliente	Comprobante de Pago	El Encargado Administrativo recibe los comprobantes de pago y valida que el depósito se encuentre ya reflejado en cuenta bancaria y aplica abono en sistema administrativo.		
		Genera reporte de cobranza para Jefe de Administración.	Reporte de Cobranza	Jefe de Administración
<b>Problemas detectados:</b>	Cuando un caso no se resuelve en el mismo momento de la conexión, no existe un proceso de seguimiento definido, y en algunas ocasiones pueden pasar varios días para dar solución al cliente.			
<b>Sugerencias de mejora:</b>	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros de bitácoras en aplicación del Asesor de soporte técnico y el sistema Administrativo y si se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En este punto existe duplicidad de captura.			
<b>Comentarios extra:</b>	En color azul están marcados los documentos que son de apoyo para el mismo usuario, pero que no se envían a ningún otro.			

## 4.1.7 DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL

Figura 22. Diagrama de Vista Horizontal

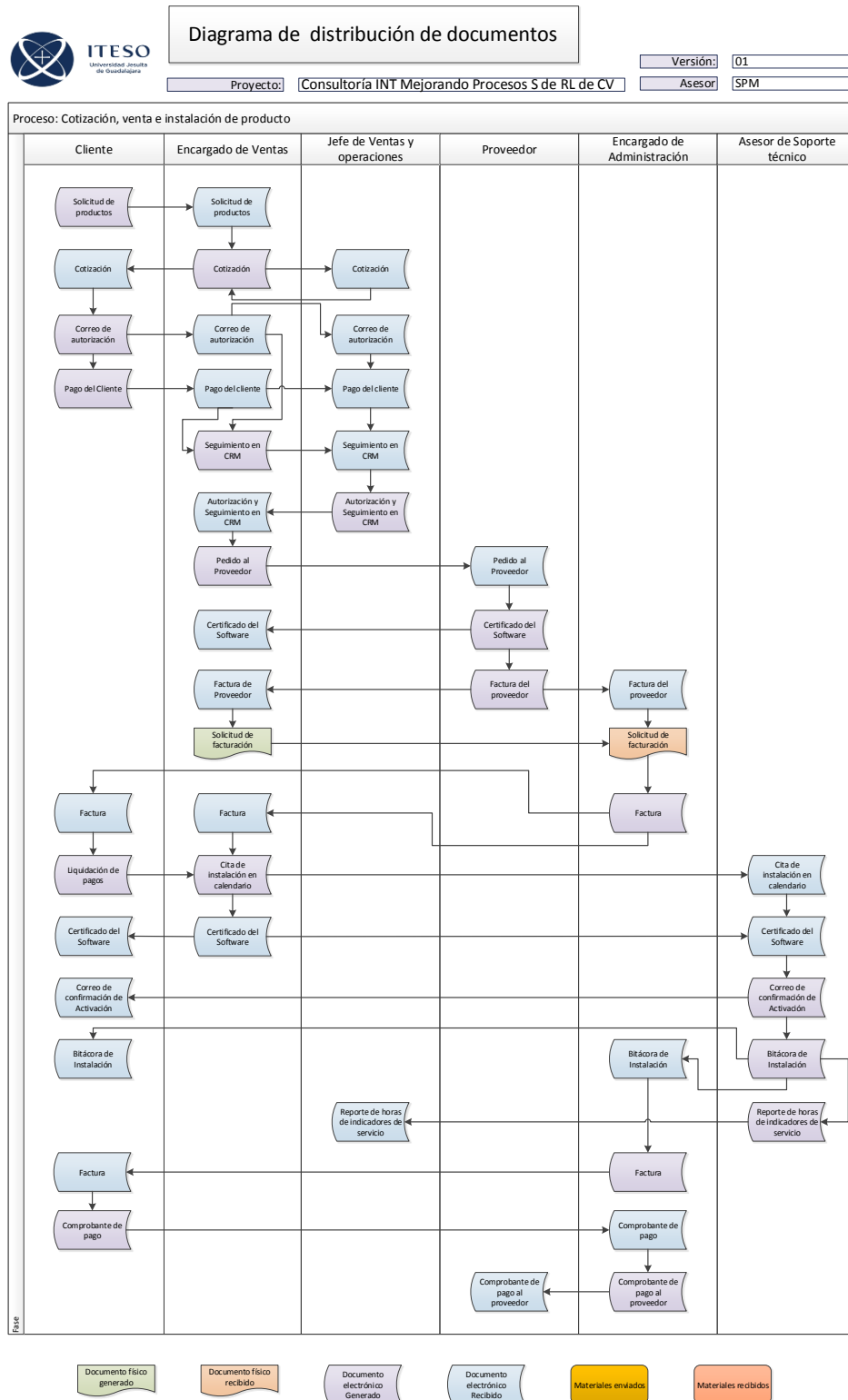




#### 4.1.8 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

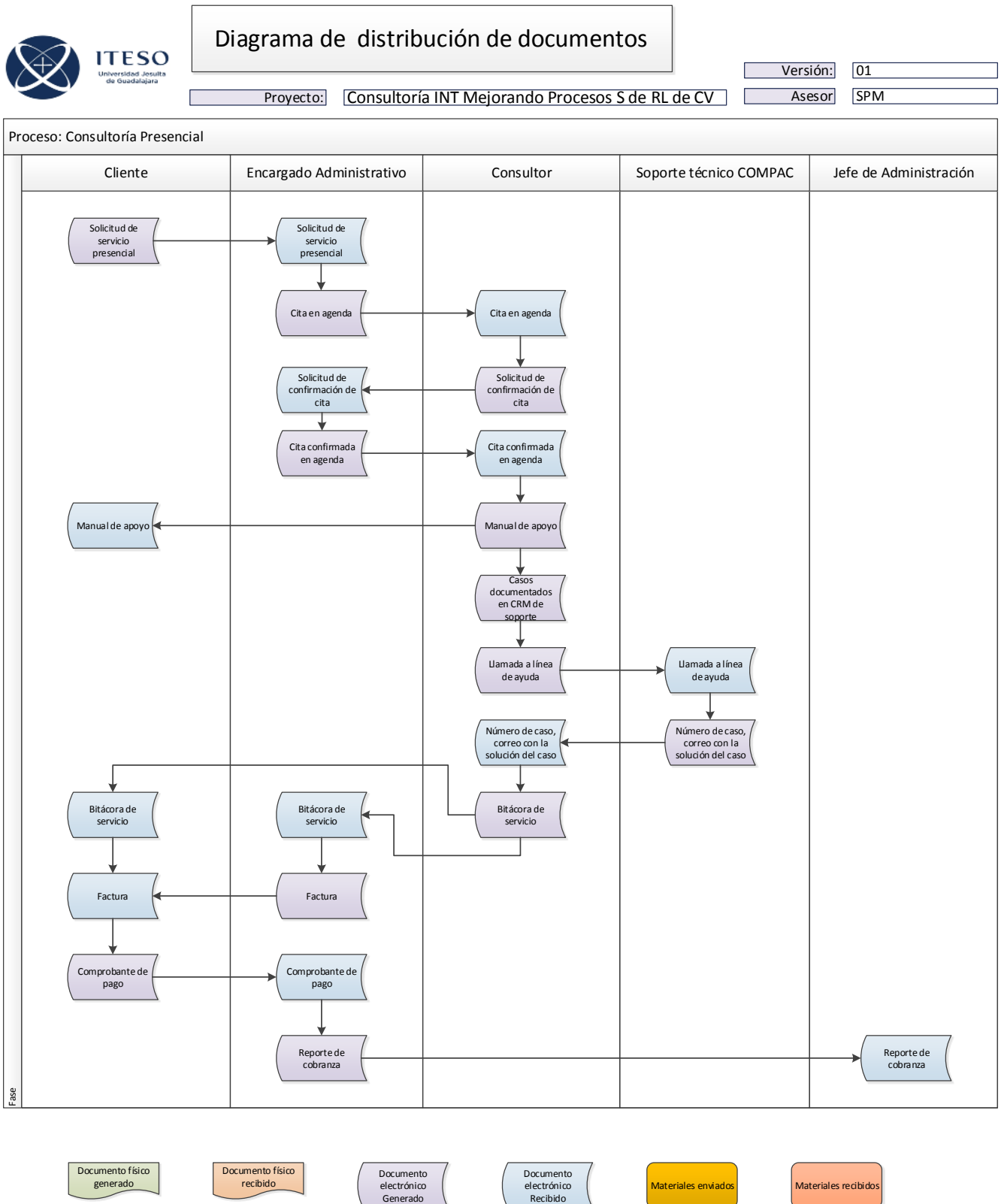
##### Proceso: Cotización, venta e instalación de producto

Figura 23. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Cotización, venta e instalación de producto



**Proceso: Consultoría presencial**

*Figura 24. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Consultoría Presencial*

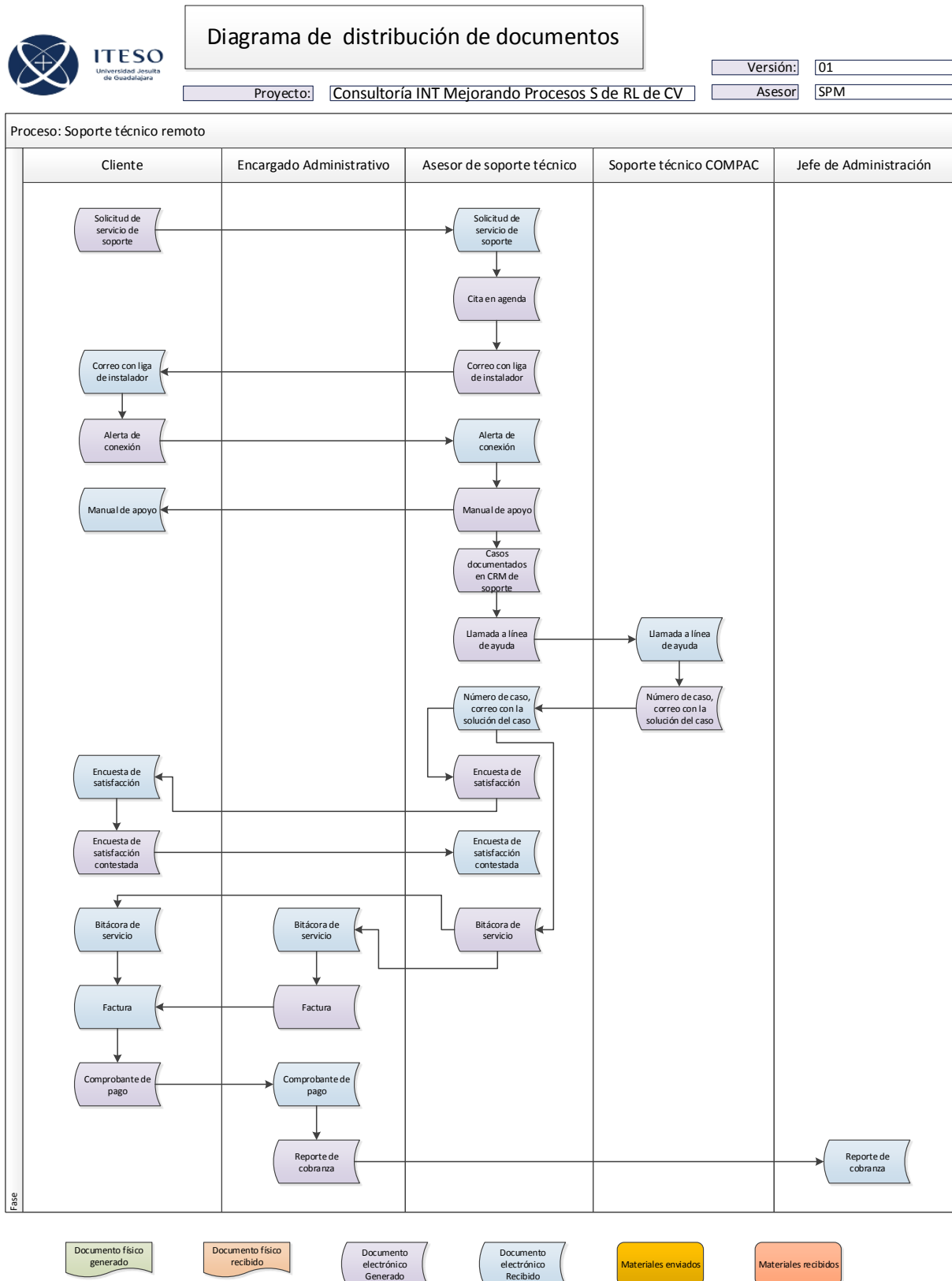






Proceso: Soporte técnico remoto

Figura 25. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Soporte técnico remoto



## 4.2 DISEÑO DE PROCESOS

### 4.2.1 MATRIZ DE IMPULSORES

El objetivo de la matriz de impulsores es identificar los valores percibidos de cada macro proceso y con ello tratar de eliminar las percepciones negativas y magnificar las percepciones positivas.

*Figura 26. Matriz de Impulsores*

MATRIZ DE IMPULSORES					
Proyecto:		Consultoría Int Mejorando Procesos, S. de RL de CV Mejora de los procesos de la organización			
Macro proces	Valor percibido	Objetivo	Sub objetivo	Meta	Factor critico de éxito
Comercialización	1 Desconocimiento de los productos y sus funcionalidades.	Vendedores capacitados	Ofrecer al cliente el producto adecuado a sus necesidades	Cero errores en la cotización de productos	Proceso efectivo de comercialización
	2 Errores en las órdenes de compra al proveedor	Vendedores capacitados	Solicitar al proveedor el producto adecuado a los pedidos de los clientes	Cero errores en las órdenes de compra al proveedor	Proceso efectivo de comercialización
	3 Mala capacidad de respuesta del proveedor	Mejorar el seguimiento con los proveedores	Levantar ordenes de compra con el proveedor en tiempo y forma	Entregar al cliente sus pedidos máximo 24 horas después de su confirmación de pago	Contar con un proceso efectivo de compra y seguimiento
	4 Un solo vendedor	Contar con más vendedores	Desarrollo y capacitación de vendedores	1 nuevo vendedor	Proceso de RH
Operaciones	5 Falta de seguimiento al cliente cuando quedan pendientes por resolver	Mejorar el seguimiento con los clientes	Dar respuesta al cliente a los problemas no resueltos	Resolver máximo en 48 horas los pendientes con clientes	Contar con un proceso de gestión del seguimiento a clientes
	6 Falta de capacitación para implantación de software con enfoque de mejora de procesos	Capacitar al personal de soporte técnico	Diseñar un plan de capacitación con enfoque a mejora de procesos	Contar en el lapso de 6 meses con al menos 1 consultor capacitado	Definir un proceso de implantación con enfoque de mejora de procesos
	7 Bajo nivel de atención a los clientes	Mejorar la atención a los clientes	Atención constante a clientes sea en persona o por medios electrónicos a la primera, para disminuir garantías	100% de satisfacción de los clientes en cuanto atención	Proceso efectivo de soporte técnico e instalación. Documentación de casos de soporte
Administración	8 Falta de conocimiento de las capacidades del software administrativo	Optimizar el uso del software en el manejo de información	Agilizar la presentación de reportes	Mantener la información administrativa al día	Proceso de administración y finanzas
Dirección	8 Falta de planeación	Tener una planeación estratégica anual		Planeación estratégica realizada y comunicada	Proceso de planificación estratégica
	9 Falta de control	Mejor monitoreo y control	Tener mejor información de la operación y retroalimentación por medio de políticas e instrucciones	100% de supervisión y control	Proceso de control
	10 Falta de presupuestación	Trabajar bajo un sistema de presupuesto	Control operativo en base a presupuestos	Operación basada en presupuestación	Proceso de presupuestación



## 4.2.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

El objetivo de la matriz de priorización es identificar los procesos que requieren mayor atención de nuestra parte y con ello plantear una estrategia de intervención congruente que entregue mejores resultados en un menor tiempo.

*Figura 27. Matriz de Priorización de Procesos (Raynus, 2014)*

Matriz de priorización de procesos						
Consultoría INT Mejorando Procesos S. de R.L. de C.V. Mejora de procesos de la organización						
Macro proceso	Nombre del proceso	Impacto para el cliente, necesidades internas y externas, Voz del cliente	Mejora, necesidad tamaño, voz del proceso	Importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio	Rango total	Tipo de Proceso
	Procesos que requieren un grado de mejora	A) Calificación basada en el efecto que tienen los procesos para alcanzar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes	B) Calificación basada en el nivel de rendimiento existente y el requerido para alcanzar las necesidades de negocio	C) Calificación basada en el efecto que la mejora tendrá en los procesos y como impactara para alcanzar las necesidades de negocio	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores ( A X B X C )	
Nuevo	Proceso de implantación de software con enfoque de mejora de procesos	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de capacitación	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de planificación estratégica	5	5	5	125	Dirección
Nuevo	Gestión del conocimiento	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión de procesos	5	5	5	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de Control Operativo	5	5	5	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de prospectación	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión del servicio	5	5	5	125	Clave
Operaciones	Proceso de soporte técnico remoto y presencial	5	4	5	100	Clave
Operaciones	Proceso de instalación	5	4	5	100	Clave
Comercialización	Proceso de comercialización	5	4	4	80	Clave
Operaciones	Proceso de Atención a Clientes	5	4	4	80	Clave
Comercialización	Proceso de organización de cursos	5	3	5	75	Clave
Soporte	Proceso de RH	4	4	4	64	Soporte
Comercialización	Proceso de marketing	5	3	4	60	Clave
Nuevo	Proceso de Finanzas	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de seguimiento y control	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de presupuestación	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de Actualización de sistemas TI internos	2	5	5	50	Tecnologías de información
Soporte	Proceso de cobranza	4	3	3	36	Soporte
Comercialización	Proceso de compras	4	2	3	24	Clave
Soporte	Proceso de facturación	5	1	3	15	Soporte
Soporte	Proceso de Tesorería	2	2	2	8	Soporte
Dirección	Proceso de planificación de procesos	3	1	1	3	Gestión de procesos
Soporte	Proceso de contabilidad	1	1	1	1	Soporte

Tipos de procesos: Clave, Soporte, TI, Dirección, Gestión, Entorno

## 4.2.3 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN

*Figura 28. Matriz de Clasificación (Peña, 2016)*

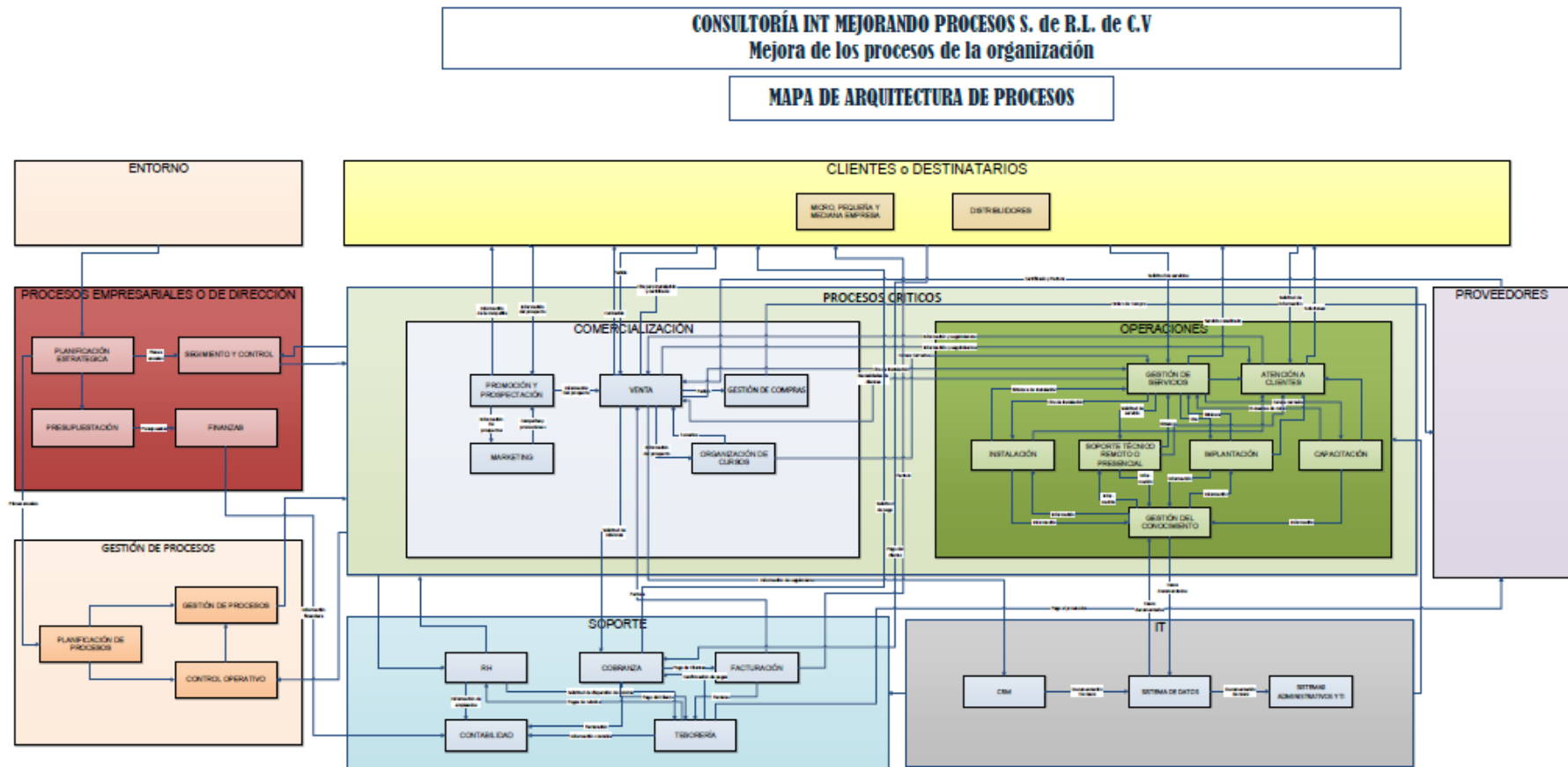
MATRIZ DE CLASIFICACIÓN				
Consultoría INT Mejorando Procesos S. de R.L. de C.V. Mejora de procesos de la organización				
Macro proceso ▾	Nombre del proceso ▾	Rango total ▾	Tipo de Proceso ▾	Estat ▾
	Procesos que requieren un grado de mejora	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores ( A X B X C )		
Nuevo	Proceso de implantación de software con enfoque de mejora de procesos	125	Clave	
Nuevo	Proceso de capacitación	125	Clave	
Nuevo	Proceso de planificación estratégica	125	Dirección	
Nuevo	Gestión del conocimiento	125	Clave	
Nuevo	Proceso de gestión de procesos	125	Gestión de procesos	
Nuevo	Proceso de Control Operativo	125	Gestión de procesos	
Nuevo	Proceso de prospectación	125	Clave	
Nuevo	Proceso de gestión del servicio	125	Clave	
Operaciones	Proceso de soporte técnico remoto y presencial	100	Clave	
Operaciones	Proceso de instalación	100	Clave	
Comercialización	Proceso de comercialización	80	Clave	
Operaciones	Proceso de Atención a Clientes	80	Clave	
Comercialización	Proceso de organización de cursos	75	Clave	
Soporte	Proceso de RH	64	Soporte	
Comercialización	Proceso de marketing	60	Clave	
Nuevo	Proceso de Finanzas	50	Dirección	
Nuevo	Proceso de seguimiento y control	50	Dirección	
Nuevo	Proceso de presupuestación	50	Dirección	
Nuevo	Proceso de Actualización de sistemas TI internos	50	Tecnologías de información	
Soporte	Proceso de cobranza	36	Soporte	
Comercialización	Proceso de compras	24	Clave	
Soporte	Proceso de facturación	15	Soporte	
Soporte	Proceso de Tesorería	8	Soporte	
Dirección	Proceso de planificación de procesos	3	Gestión de procesos	
Soporte	Proceso de contabilidad	1	Soporte	

Tipos de procesos: Clave, Soporte, TI, Dirección, Gestión, Entorno

#### 4.2.4 MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS

El objetivo del mapa de arquitectura es representar el Modelo de Negocio de una organización, esto es la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos. La representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados. En la Arquitectura de procesos constituirá en sí el modelo de operación de la empresa.

*Figura 29. Mapa de Arquitectura de Procesos (Peña, 2016)*





#### 4.2.5 MODELADO DE PROCESOS

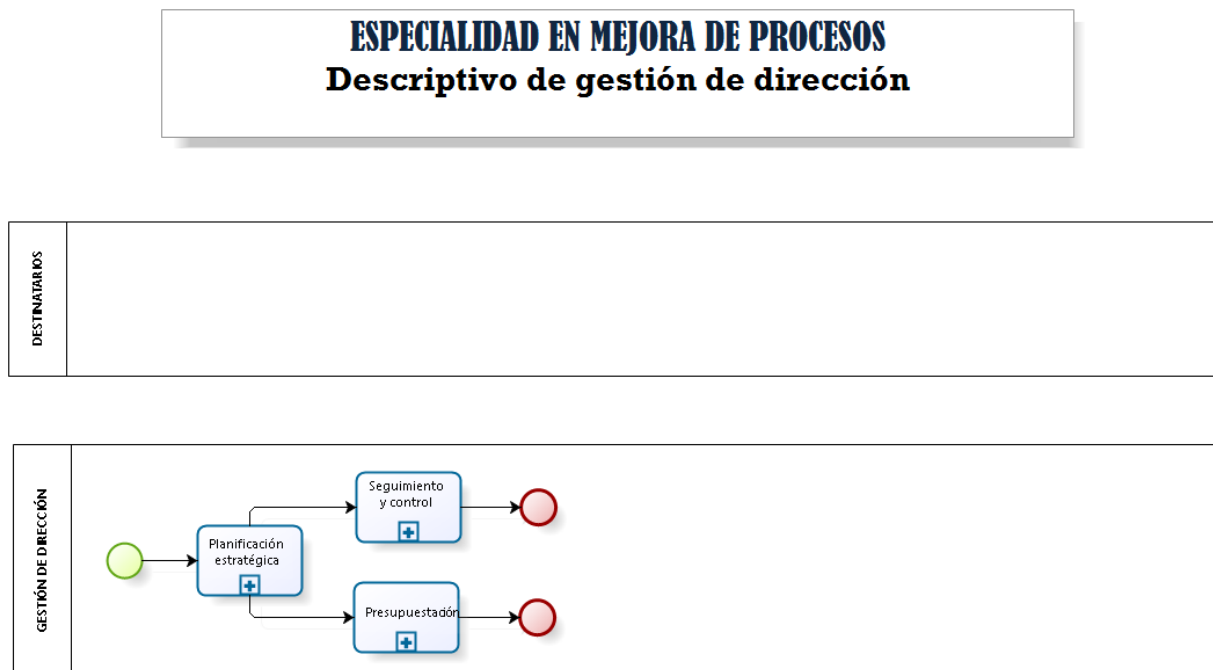
El modelar los procesos dentro de la organización, permite conocer las áreas problemáticas y susceptibles a mejoras, los niveles y la delegación de autoridad, las áreas de alto riesgo, el volumen de sus operaciones y el ciclo de vida de sus procesos, incluyendo el contenido tecnológico y la problemática social. Una vez que se tiene conocimiento de estos aspectos, los mismos pueden ser utilizados para acelerar o transformar la manera de llevar a cabo el proceso y definir los puntos de interés de la organización sobre los cuales se debe poner más atención.

Posterior al diseño del Mapa de Arquitectura de procesos en Consultoría INT, se procedió al modelado de los procesos de Gestión y de los procesos Críticos de Comercialización y Operaciones, en forma descriptiva y en forma operativa.

A continuación se presentan los modelos Descriptivos:

#### Modelo Descriptivo de los Procesos de Gestión de Dirección

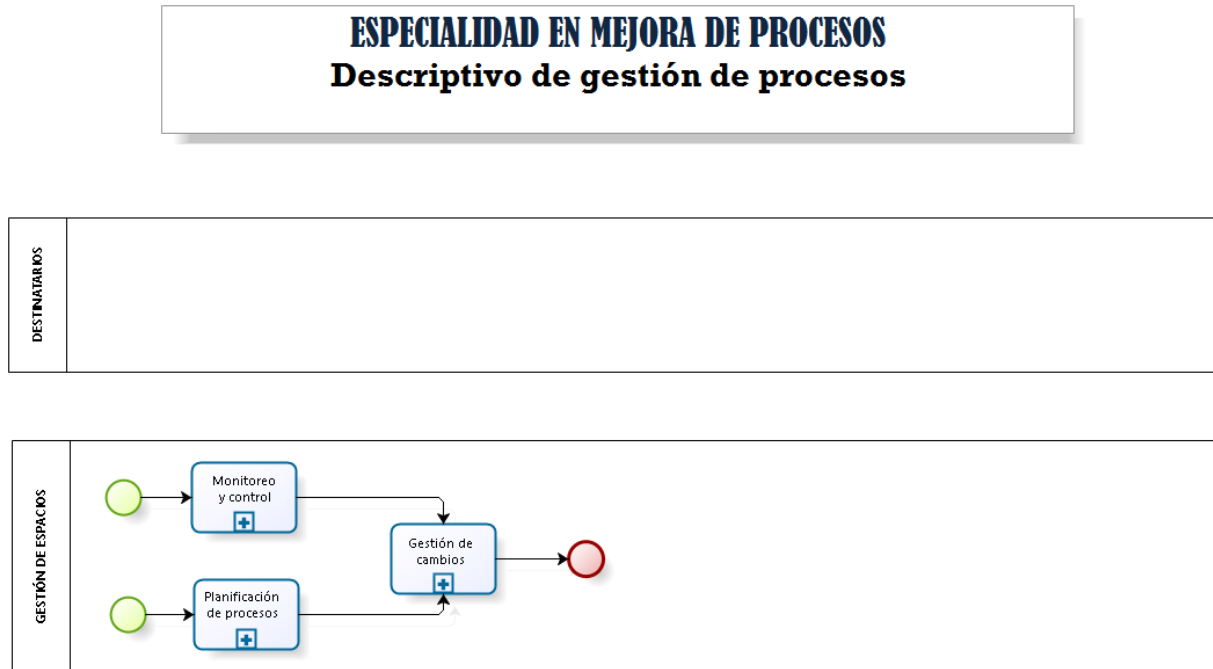
*Figura 30. Modelo Descriptivo de los Procesos de Gestión de Dirección (Peña, 2016)*





## Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión de Procesos

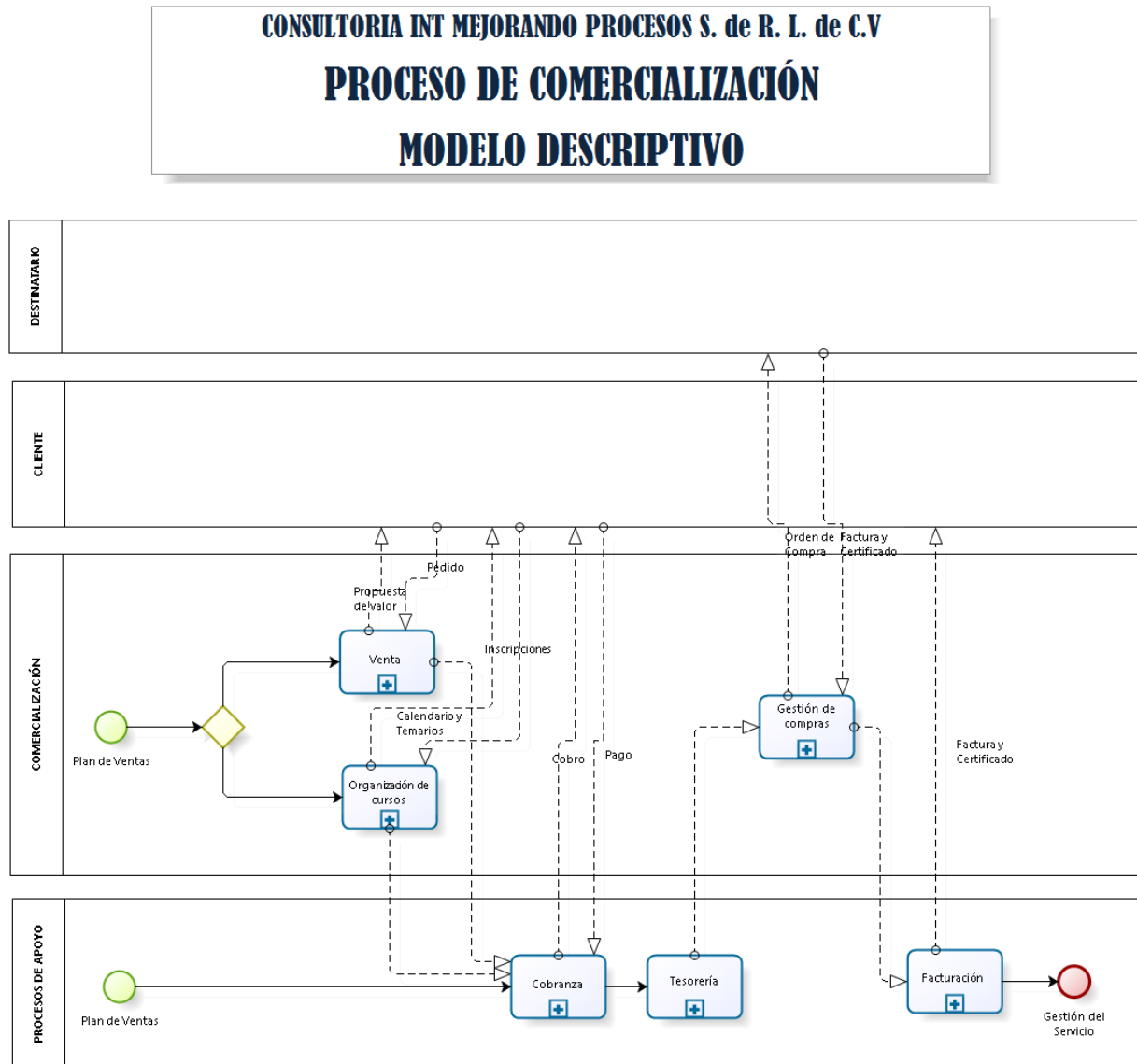
*Figura 31. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión de Procesos (Peña, 2016)*





## Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización

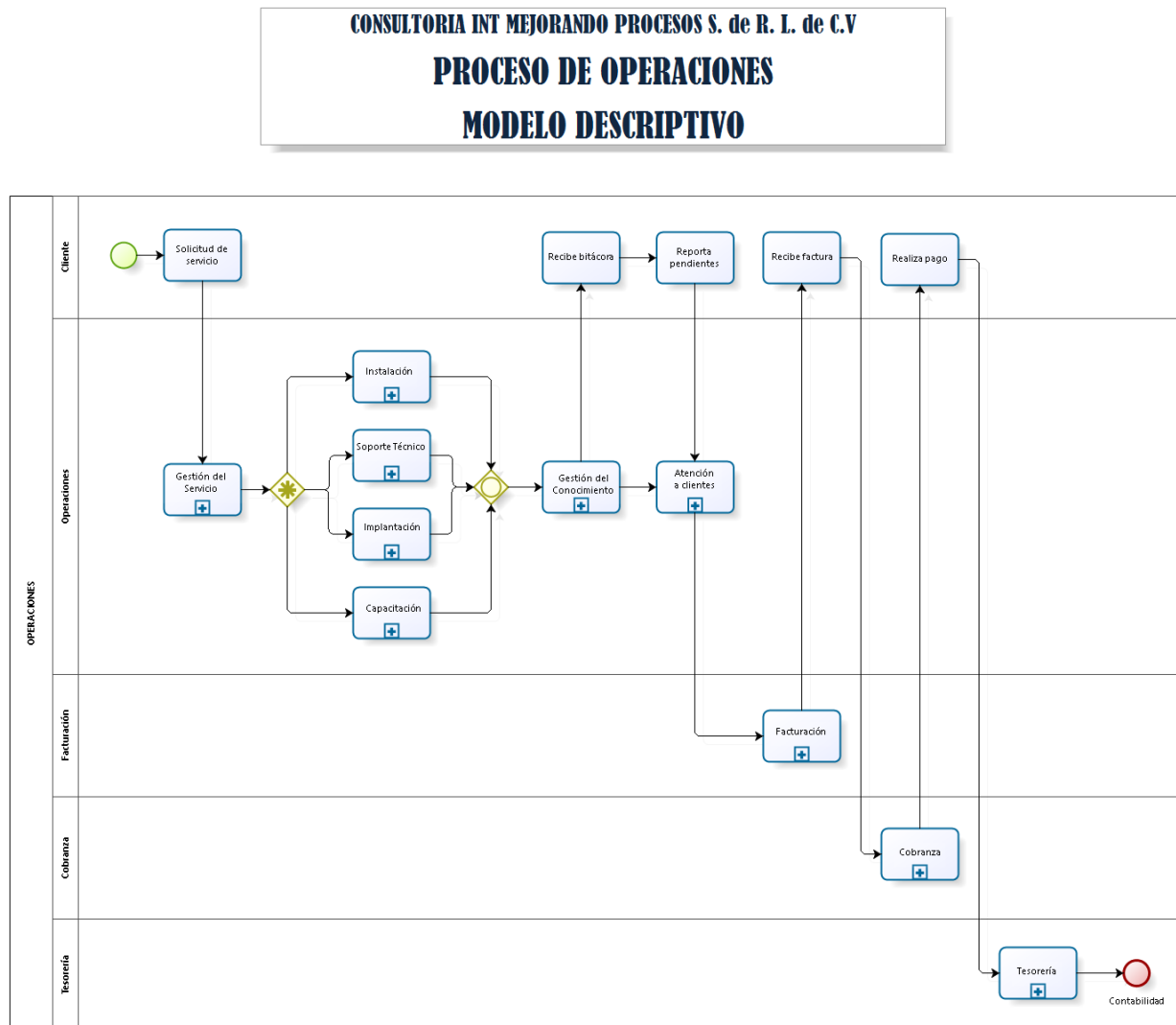
Figura 32. Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización





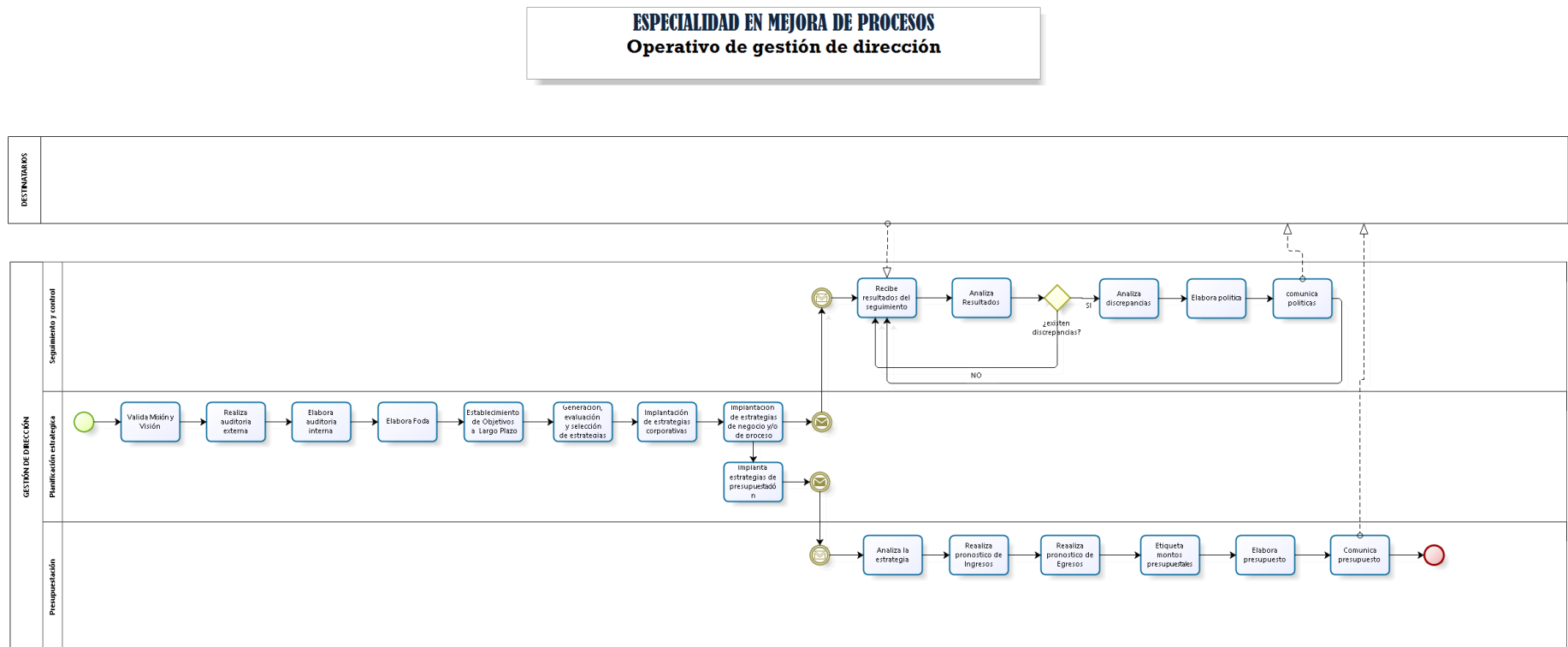
## Modelo Descriptivo del Proceso de Operaciones

*Figura 33. Modelo Descriptivo del Proceso de Operaciones*



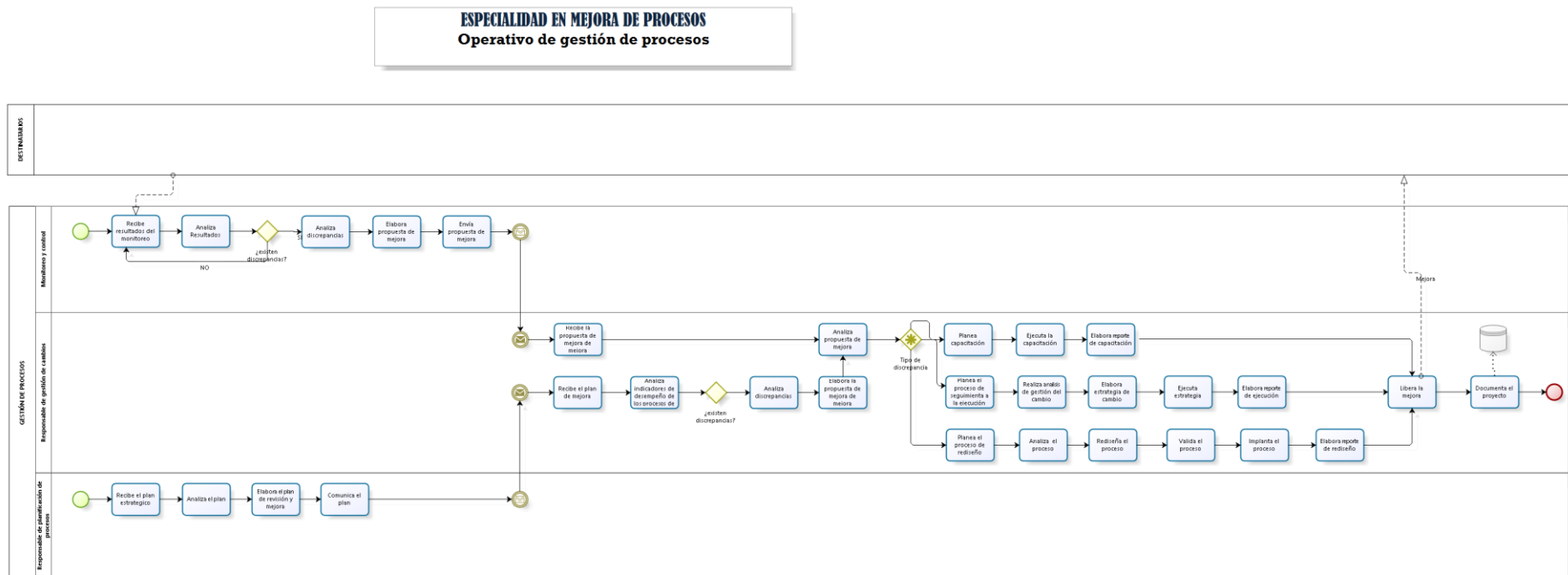
## Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Dirección

Figura 34. Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Dirección (Peña, 2016)



## Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Procesos

Figura 35. Modelo Operativo del Proceso de Gestión de Procesos (Peña, 2016)



**Figura 36. Modelo Operativo del Proceso de Comercialización**

**Figura 37. Modelo Operativo del Proceso de Operaciones**





#### 4.2.6 MÉTRICAS E INDICADORES

El propósito de la medición del desempeño es la vigilancia y presentación de informes de logros, progresos que particularmente se pre establecieron, los objetivos de las medidas de rendimiento pueden abordar el tipo o nivel en que las actividades del proceso están siendo llevadas a cabo: como los productos o servicios que se entregan (salidas), o los resultados de esos productos y servicios (los resultados).

En base a la Mejora de los procesos y los objetivos planeados en Consultoría INT se hizo la definición de los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI) con el fin de medir la operación:

*Figura 38. KPI's*

CONSULTORIA INT MEJORANDO PROCESOS S DE RL DE C.V				
Mejora de los procesos de la organización				
METRICAS E INDICADORES				
NO. DE PROCESO	IDENTIFICADOR	PROCESOS	MÉTRICA	INDICADOR
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>				
1	GC1	Promoción y prospección	Número de clientes nuevos por mes	Mínimo 5 clientes cada mes
2	GC2	Venta	Aumento en ventas generales	Mayor o igual al 30% anual
			Importe de servicio vendido	Mayor o igual a \$145,000 al mes
			Número de paquetes vendidos mensualmente	Mayor o igual a 40
			Sistemas nuevos, actualizados y de licenciamiento mensual	% de incremento con respecto al año anterior
3	GC3	Organización de Cursos	Número de asistentes a cursos mensuales	Mayor o igual a 15 al mes
4	GC4	Compras	Importe vendido en cursos	Mayor o igual a \$15,000.00 al mes
			% de compras realizadas en tiempo y forma	100%
<b>OPERACIONES</b>				
5	GO1	Gestión de servicios	Solicitudes de clientes atendidas y perdidas por mes	95% de solicitudes atendidas
6	GO2	Atención a Clientes	Seguimiento a solicitudes y pendientes con clientes por mes	100%
7	GO3	Instalación	Instalaciones atendidas mensualmente vs solicitudes de clientes	100%
			Garantías de instalación mensuales	Menor al 5%
8	GO4	Soporte técnico remoto o presencial	Horas efectivas por asesor diarias	4 horas
9	GO5	Implantación		
10	GO6	Capacitación		
11	GO7	Gestión del Conocimiento	Casos documentados vs casos atendidos en el mes	95%
<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>				
12	GS1	Recursos Humanos	Alta y baja de empleados el mismo día en que sucede el evento	100%
13	GS2	Marketing	Campañas publicadas en mailing y redes sociales	100%
14	GS3	Cobranza	Cartera vencida	Menor al 5 % a más de 30 días, menor a 10% de entre 15 y 30 días
<b>DIRECCIÓN</b>				
15	GD1	Planificación estratégica	La planificación estratégica sea realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Planificación estratégica realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
16	GD2	Presupuestación	La presupuestación sea realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Presupuestación realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
<b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>				
17	GP1	Planificación de procesos	La planificación realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Planificación realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
18	GP2	Gestión de procesos	Porcentaje de indicadores monitoreados	100%
19	GP3	Control Operativo	Porcentaje de las solicitudes de mejora continua sean atendidas en tiempo y forma	100%

## 4.2.7 PROCEDIMIENTOS

El producto final del modelado de procesos es la documentación de los procedimientos de los procesos.

Una vez definidos los nuevos procesos para Consultoría INT y los indicadores clave de desempeño se realizó la documentación de estos procesos tomando como modelo la plantilla estándar de ISO, mismos que se encuentran en los Anexos 4 y 5.

## 4.2.8 PLAN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

Los objetivos principales de este Plan de Verificación y Validación son: facilitar la detección y corrección temprana de errores, fortalecer el énfasis de la administración del proyecto en los factores de riesgo y soportar el proceso de desarrollo para asegurar el desempeño satisfactorio, el programa de trabajo y el presupuesto.

Para este proyecto se planea la siguiente secuencia de tareas para la Validación y verificación de procesos:

Plan de V&V	Descripción	Participantes
<b>Formación de equipo de tarea</b>		
Formación de equipo de tarea	Selección de los miembros a participar en las actividades de verificación y validación	SPM Líder del proyecto
<b>Verificación</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la calidad técnica del mapa de arquitectura	Consultor SPM
Revisión de procesos	Revisión técnica de los modelos de procesos conforme a BPMN 2	Consultor SPM
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la claridad y pertinencia contra los procesos	Consultor SPM
Revisión de procedimientos	Revisar la integridad y pertinencia para alcanzar los objetivos, el propósito y el alcance del proyecto	Consultor SPM
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor SPM
<b>Validación Inicial</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos del mapa de arquitectura del proyecto	Consultor SPM
Revisión de procesos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos modelo	Consultor SPM



	de procesos	
Revisión de métricas e indicadores	Revisión del apego a los requerimientos y de las métricas e indicadores	Consultor SPM
Revisión de procedimientos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos de los procedimientos	Consultor SPM
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor SPM
Ajuste de procesos	Ajuste a el mapa, los modelos, métricas o procedimientos conforme a las discrepancias encontradas	Consultor SPM
Revalidación	Validación secundaria de los elementos encontrados con discrepancias	Consultor SPM

<b>Validación de Implementación</b>		
Planear sesión de validación con grupos de interés		
Convocar a taller de validación a grupos de interés		
Sesiones de validación con grupos de interés		
Generar Reporte de discrepancias		
Corrección y firma de RD (Reporte de discrepancias)		





#### 4.2.9 REPORTE DE DISCREPANCIAS

Proyecto:		<b>Consultoría INT Mejorando Procesos S. de R.L. de C.V Mejora de los procesos de la organización</b>	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Consultor Sadday Preciado Mariscal	
Equipo de tarea:		SPM, Líder del proyecto	
ID	Documento	Discrepancia	Descripción
1	Mapa de arquitectura	Procesos mal ubicados	El proceso de atención a clientes no debe estar en comercialización ya que da atención a varios macro procesos, reubicarlo en el proceso de operaciones.
2	Mapa de arquitectura	Faltan conexión en varios procesos	Conectar el los procesos de soporte de cobranza y facturación con el cliente.
3	Mapa de arquitectura	Faltan los nombres de los documentos o información de las conexiones entre algunos procesos.	Definir los nombres de los documentos que se envían y reciben en los procesos de IT, entre el proceso de Sistema de Datos y Gestión del Conocimiento, entre los procesos de Dirección, Gestión de Procesos y Procesos de Soporte.
4	Modelo descriptivo de comercialización	Procesos improcedentes	Los procesos de Prospección y Marketing no deben formar parte del proceso de comercialización.
5	Modelo operativo de comercialización	Inconsistencias en eventos	Hacen falta eventos de mensaje en la comunicación entre responsables del proceso, en algunos canales sí existen los eventos, y en otros no, se requiere unificar todo de acuerdo a la notación BPMN 2
6	Modelo operativo de Operaciones	Tipo de proceso seleccionado es erróneo	El proceso de Operación debe ser Tipo Colaborativo
7	Modelo operativo de Operaciones	Eventos de mensaje confusos	Eliminar los eventos de mensaje para evitar generar confusión al usuario, cambiarlos conforme a notación BPMN V1
8	Métricas e indicadores	Existen indicadores redundantes en Operaciones, Procesos de Soporte, Dirección y Gestión de Procesos	Se deben eliminar los métricos e indicadores redundantes y unificar en uno solo, para lograr el objetivo de control y simplificar la medición.
9	Procedimiento de Comercialización	Diagrama de proceso	Corregir el diagrama de proceso con las sugerencias aplicadas en los puntos anteriores.



Proyecto:		<b>Consultoría INT Mejorando Procesos S. de R.L. de C.V Mejora de los procesos de la organización</b>	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Consultor Sadday Preciado Mariscal	
Equipo de tarea:		SPM, Líder del proyecto	
ID	Documento	Discrepancia	Descripción
1	Mapa de arquitectura	Proceso de Marketing mal ubicado en procesos de soporte	Moverlo a procesos clave dentro del macroproceso de comercialización
2	Modelo descriptivo de comercialización	Procesos confusos	El proceso de promoción y prospección y el proceso de Marketing no deben estar en el proceso de ventas, se deben documentar por separado para no generar confusión en el usuario, y definir claramente que el proceso de venta no necesariamente inicia con la Promoción y Prospección.
3	Modelo descriptivo de comercialización	Incongruencia entre procesos	El modelo descriptivo no es congruente con el operativo
4	Modelo operativo de comercialización	Tareas faltantes en el Responsable de Cursos	Agregar tareas de Seguimiento durante el curso, entrega de documentación del curso, análisis de resultados del curso.
5	Métricas e indicadores de comercialización	Corrección de indicador de número de paquetes vendidos por mes	Se cambió el indicador de 60 paquetes a 40 paquetes
6	Procedimiento de comercialización	Falta de claridad en algunas Políticas	Es confuso manejar el término de 24 horas hábiles, cambiarlo por 1 día hábil. Agregar política de llamar al cliente después de recibido el pago. Agregar que toda cotización debe ser capturada en Adminpaq y CRM Modificar la política de comisión por recomendación de clientes de Distribuidores Autorizados
7	Procedimiento de comercialización	Falta de claridad en algunas tareas	Según anotaciones en recabadas en el Procedimiento, anexo a este documento.
8	Procedimiento de comercialización	Documentos relacionados y Formatos	Pasar el documento Oportunidad de Venta en Sales UP a la sección de Formatos.

LAE Tania Aziz Saliev González Quezada

**Sponsor**

FIRMA DE VALIDACIÓN

## 4.2.10 MATRIZ DE CORRELACIÓN

*Figura 39. Matriz de Correlación (Peña, 2016)*

Matriz de correlación de Actividades/Tareas						
Consultoría INT Mejorando Procesos S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización						
Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Comercialización		Dueño	Dirección / Gestor de procesos	Tania Aziz Saliev González Quezada	Coordinar y motivar al equipo de comercialización, velar por el cumplimiento de las metas, promover el trabajo en equipo	Conocimiento en ventas, liderazgo, gestión de personal
Comercialización	Prospección	Responsable	Dueño de comercialización	Andrea Alejandra Suri Pérez	Análisis de mercados, búsqueda de clientes potenciales, negociación y registro de nuevos clientes	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Prospección	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Peralez Jacobo	Análisis de mercados, búsqueda de clientes potenciales, negociación y registro de nuevos clientes	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Marketing	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Peralez Jacobo	Análisis de mercados, manejo de redes sociales, diseño de campañas publicitarias, mailing, telemarketing	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas, habilidades de diseño y mercadotecnia
Comercialización	Ventas	Responsable	Dueño de comercialización	Andrea Alejandra Suri Pérez	Seguimiento a necesidades de venta, levantamiento y autorización de pedidos.	Conocimiento en ventas, manejo de herramientas computacionales, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Ventas	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Peralez Jacobo	Seguimiento a necesidades de venta, levantamiento y autorización de pedidos.	Conocimiento en ventas, manejo de herramientas computacionales, habilidad de convencimiento, trato con las personas, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Organización de Cursos	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Peralez Jacobo	Seguimiento e identificación de necesidades de capacitación, envío de temarios, retroalimentación.	Conocimiento en organización de eventos, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Gestión de Compras	Responsable	Dueño de comercialización	Andrea Alejandra Suri Pérez	Levantamiento de órdenes de compra, envío y seguimiento al surtido de certificados, solicitud de aclaraciones.	Conocimiento del proveedor, conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Gestión de Compras	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Peralez Jacobo	Levantamiento de órdenes de compra, envío y seguimiento al surtido de certificados, solicitud de aclaraciones.	Conocimiento del proveedor, conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Cobranza	Responsable	Dueño de comercialización	Andrea Alejandra Suri Pérez	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión

Comercialización	Cobranza	Responsable	Dueño de comercialización	Alejandra Perez Jacobo	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Tesorería	Responsable	Dueño de comercialización	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de depósitos y flujo de efectivo	Conocimiento administrativo, manejo se flujo de efectivo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Facturación	Responsable	Dueño de comercialización	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de información a facturar, Facturación y entrega de las facturas	Conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Operaciones		Dueño	Dirección / Gestor de procesos	Sadday Preciado Mariscal	Coordinar y motivar al equipo de operaciones velar por el cumplimiento de las metas, promover el trabajo en equipo	Conocimiento en operaciones, liderazgo, gestión de personal
Operaciones	Gestión de Servicios	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Recepción de solicitudes de clientes, análisis de casos y problemáticas para su canalización correcta al responsable de ejecución, seguimiento a finalización de la solicitud.	Buen trato general, habilidad de identificación de problemas y criterio de urgencias, organizado, sistemático, analítico, trabajo bajo presión, negociación, conocimiento de herramientas computacionales.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Juan Francisco Ledezma Sánchez	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Analia García Villegas	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Tania Aziz Saliev González Quezada	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.

Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Juan Francisco Ledezma Sánchez	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Analia García Villegas	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Tania Aziz Saliev González Quezada	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión

Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Juan Francisco Ledezma Sánchez	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Analia García Villegas	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Tania Aziz Saliev González Quezada	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Juan Francisco Ledezma Sánchez	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.

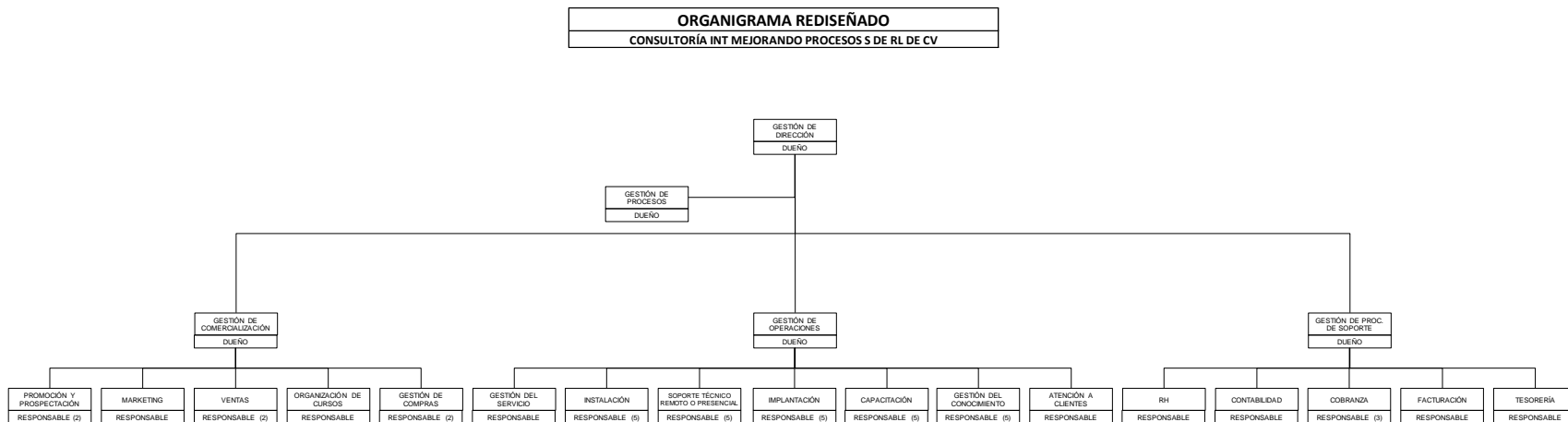
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Analía García Villegas	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Tania Aziz Saliev González Quezada	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Juan Francisco Ledezma Sánchez	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Analía García Villegas	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión

Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Tania Aziz Saliev González Quezada	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Atención a Clientes	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Recepción de pendientes para seguimiento con clientes, análisis de casos y problemáticas para su canalización correcta al responsable de ejecución, seguimiento a finalización de la solicitud.	Buen trato general, habilidad de identificación de problemas y criterio de urgencias, organizado, sistemático, analítico, trabajo bajo presión, negociación, conocimiento de herramientas computacionales.
Operaciones	Facturación	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de información a facturar, Facturación y entrega de las facturas	Conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Operaciones	Cobranza	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor de Pólizas de Servicio y facturas de servicio	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión
Operaciones	Tesorería	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de depósitos y flujo de efectivo	Conocimiento administrativo, manejo de flujo de efectivo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión.



## Organigrama

*Figura 40. Organigrama*



## 5. RESULTADOS

Consultoría INT es una empresa joven dedicada a la consultoría en sistemas de información, con 5 años de vida. Se encuentra en el momento ideal para implementar BPM como disciplina de gestión de procesos de negocio, ya que al ser una empresa pequeña, el cambio de filosofía funcional a una disciplina basada en procesos, ha resultado menos doloroso y complicado.

En un principio, tuve que trabajar mucho yo, como dueña de la empresa, en cambiar mi estructura mental, siempre había trabajado bajo esquemas funcionales.

En paralelo, otro reto fue apropiar a mi socia y sponsor en este proyecto BPM, ya que sin su aprobación, todos los esfuerzos quedarían únicamente plasmados en papel y la implantación nunca llegaría.

Durante la fase inicial de análisis, trabajé mucho con las entrevistas y SIPOC's lo cual me ayudó bastante a cumplir los dos retos mencionados anteriormente, porque fueron una herramienta base para evidenciar la necesidad latente del cambio en el sistema de trabajo que llevábamos en ese momento, siempre consideramos que nuestra empresa era organizada y sistemática, pero después del análisis, me di cuenta que no era así, que todos nuestros colaboradores trabajaban bajo objetivos individuales, cumpliendo con sus funciones pero pocas veces analizando el impacto de sus acciones hacia otras áreas de la empresa y sobretodo, hacia el cliente.

Opté por explicarle a mi socia y colaboradores, la disciplina BPM resaltando en primer lugar los beneficios.

Resaltar las ventajas fue muy positivo para lograr la empatía de todos, y la verdad, no fue nada complicado involucrar de manera positiva a todos los integrantes de Consultoría INT.

En las fases de análisis y diseño, una vez que ya conté con el Mapa de Arquitectura de Procesos, la conceptualización de BPM se volvió más sencilla, porque en lugar de ver a la empresa con un organigrama con puestos y áreas funcionales, se aterrizó el planteamiento BPM con un diagrama que muestra el Modelo de Negocio de Consultoría INT, la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos, el modelo de operación de la empresa, "simple de entender".

La representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados.

Este Mapa de Arquitectura de procesos identifica: al cliente, los procesos críticos, los procesos de soporte, los procesos de gestión, los procesos de TI, los macro procesos y procesos que los comprenden, los proveedores, las relaciones entre sí y los procesos de entorno.

A partir de ese momento, el modelado, documentación, validación, simulación de procesos se comenzó a gestar hasta tener las primeras versiones de procesos, que en definitiva no fue tarea fácil, y me apoyé mucho en las validaciones de mis colaboradores y sobretodo de mi socia.

Desde un principio, comenzamos todos a trabajar en base a objetivos en equipo, y todos los métricos e indicadores definidos tienen este enfoque, así como, el esquema actual de remuneración y recompensa. Los resultados han ido mejorando mes con mes, y el compromiso de mis colaboradores cada día se hace más evidente. Claro que aún falta mucho por hacer al respecto, porque como siempre hay quienes se quedan un poco atrás del resto del equipo, pero de eso se trata la mejora continua.

Actualmente estoy en la fase de implantación de los macroprocesos, tanto de Comercialización como de Operaciones.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados están por verse, pero por ejemplo, en tan solo una semana de seguimiento a un nuevo proceso de Gestión del Servicio, los cambios en la actitud de la gente, en la percepción de las necesidades del cliente, y en el correcto seguimiento a sus solicitudes ha sido evidente. Existe compromiso y cooperación de todo el equipo por apoyar al dueño del proceso, y por cumplir cada quien con sus responsabilidades. Se han registrado más de 100 seguimientos a casos pendientes y se le ha dado solución al 70% en máximo 48 horas, este dato nunca se hubiera registrado sin la existencia de este proceso, y nos ha permitido no olvidar cerrar ciclos con el cliente.

De igual modo, también hemos notado nuestros puntos débiles, ya que corrimos el nuevo proceso en temporada alta y de mayor demanda por los cambios fiscales y su entrada en vigor, todos los clientes desean ser atendidos al mismo tiempo y por supuesto, nuestra capacidad se ha visto sobrepasada, pero, gracias al proceso de Gestión del servicio, hemos podido organizar todos los seguimientos de tal manera que los clientes se sientan satisfechos.

Este es apenas el comienzo, he aprendido que el éxito de cualquier negocio está en su modelo de negocio, y en la importancia que se designe a cada una de las partes involucradas, clientes, colaboradores, proveedores, dueños y sociedad en general.

BPM es la disciplina que permitirá que Consultoría INT cumpla con su Misión y alcance su Visión.

Resulta muy importante que en este comienzo, se involucre a todo el personal, pero sobre todo, a los dueños, ya que si ellos no están convencidos realmente y comprometidos con el proyecto, los resultados serán deficientes o simplemente cualquier cambio que se sugiera no tendrá impacto en la empresa.

Como consultora y dueña de Consultoría INT, mi visión de negocio ha cambiado radicalmente, ahora pienso en dueños de procesos y en procesos de negocio. Mi objetivo a seguir, es lograr que todos los colaboradores de la empresa nos comprometamos con el proyecto y trabajemos hacia el mismo fin.

### Conclusiones Personales

El desarrollar este trabajo de obtención de grado, me ha sido de mucha utilidad, ya que, representa la puesta en marcha de todos los conocimientos adquiridos en esta especialidad de Mejora de Procesos de Negocio. El crecimiento profesional que he tenido ha sido mucho, ya que me ha servido para enriquecer varios aspectos, el

primero, mi visión como empresaria, ahora ya no pienso en mi organización desde un punto de vista funcional y con objetivos aislados por áreas, sino que, ahora la visualizo basada en sus procesos.

El segundo aspecto, es mi visión como consultora, uno de los roles que desempeño en mi negocio es el de ser consultora de mis clientes, orientarlos, revisar sus procesos, sugerirles mejoras para implementar de forma óptima los sistemas administrativos que vendemos, ahora, esta asesoría estará enfocada en la mejora de procesos de negocio con la disciplina BPM. Tengo un área de oportunidad muy amplia que puedo comenzar a trabajar con los empresarios con los que tengo contacto todos los días, y a los que me gustaría contagiar de este entusiasmo.

Y por último, otro aspecto de mejora ha sido mi visión como dueña de proceso, palpar la importancia de gestionar correctamente un macroproceso, conocer los alcances, trabajar con la gente para que compartamos el mismo objetivo, dirigir y medir los resultados y el impacto que se tiene para con el cliente.

En pocas palabras, estoy muy satisfecha de haber cursado esta especialidad, se superaron mis expectativas y mi próximo objetivo es llevar todo este nuevo conocimiento a mi socia, mis colaboradores, mis clientes y a la sociedad en la que me desarrollo profesionalmente. Incluso, me atrevo a decir, que esta disciplina la puedo aplicar incluso en mi vida personal, con mi familia directamente en mi hogar.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ABPMP. (2013). BPM CBOKC VERSION 3.0. ABPMP.

Binner, H. F. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Version 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals.

BPMB. (s.f.). BPMN 2.0 Business Process Model and Notation. Obtenido de [http://www.bpmb.de/images/BPMN2\\_0\\_Poster\\_EN.pdf](http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_EN.pdf)

David, F. (2013). Strategic Management: Concepts. Pearson.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Bussiness Revolution. HaperCollins.

Harmon, P. (2014). Business Process Chnage: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Morgan Kaufmann.

Hitpass, B. (2014). BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BPM Central.

Hitpass, B. (2014). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica (4ta ed.). Santiago de Chile: BPMCenter.

Nelis, J., & Jeston, J. (2008). Business Process Management, Practical Guidelines to Successful. USA: BH.

OMG (2010), Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0, Object Management Group, Inc., <http://www.omg.org>

Peña, J. (2015). Apuntes de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio. Tlaquepaque, Jalisco.: ITESO.

Raynus, J. (2011). Improving Business Process Performance. USA: CRC.

## 8. ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista preliminar

ANEXO 2 Entrevistas iniciales

ANEXO 3 Entrevistas Detalladas

ANEXO 4 Procedimiento de Comercialización

ANEXO 5 Procedimiento de Operaciones